

1. Úvod

Toto téma jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala hlavně proto, že je problém komunikace a zpětné vazby stále aktuálním problémem. V mnoha podnicích tento jinak velice důležitý a efektivní způsob komunikace mezi nadřízenými a podřízenými stále ještě nefunguje tak, jak by mohl a měl. Problém zpětné vazby zajímal samotné zaměstnance podniku, ve kterém průzkum probíhal, a to mi do jisté míry zajistilo jejich ochotnější spolupráci. Současný význam zpětné vazby v rámci managementu je obrovský, a to podle mého názoru hlavně z toho důvodu, že se díky ní může vedení od podřízených dozvědět mnoho cenných informací, které by jinak nezjistili.

Předmětem práce je interní komunikace. **Cílem práce** je zhodnotit míru efektivního fungování komunikace ve zkoumaném podniku a zjistit, zda zaměstnanci pociťují rozdíl mezi komunikací předchozí a současné nadřízené, pod kterou byli převedeni z důvodu organizačních změn.

Informace o sledovaném problému jsem se rozhodla získat metodou dotazování, konkrétně dotazníkovým průzkumem. Mohla jsem si zvolit ústní dotazování, ale rozhodla jsem se respektovat pracovní vytížení zaměstnanců a také jsem si vědoma, že ne každý by byl k tomuto druhu dotazování svolný.

Vybrané téma práce jsem řešila v pobočce státního podniku Česká pošta. Z důvodu anonymity bližší informace o pobočce neuvádím. Při provádění sociologického průzkumu jsem pro zaměstnance vybraného pracoviště, konkrétně deset podřízených, vypracovala dotazník.

Přínosem této bakalářské práce je navržení postupů ke zmírnění zjištěných problémů v oblasti zpětné vazby na vybraném pracovišti. Předpokládám, že úplně je odstranit není možné, navíc realizace těchto opatření plně závisí na ochotě vedoucí postupovat podle nich, ale pokud by se s nimi ztotožnila, byla by šance na zkvalitnění řízení této pobočky, zvýšení spokojenosti zaměstnanců s prací i nadřízenou a s tím souvisí celkové zlepšení sociálního klimatu na pracovišti.

2. Objasnění problematiky komunikace v organizaci

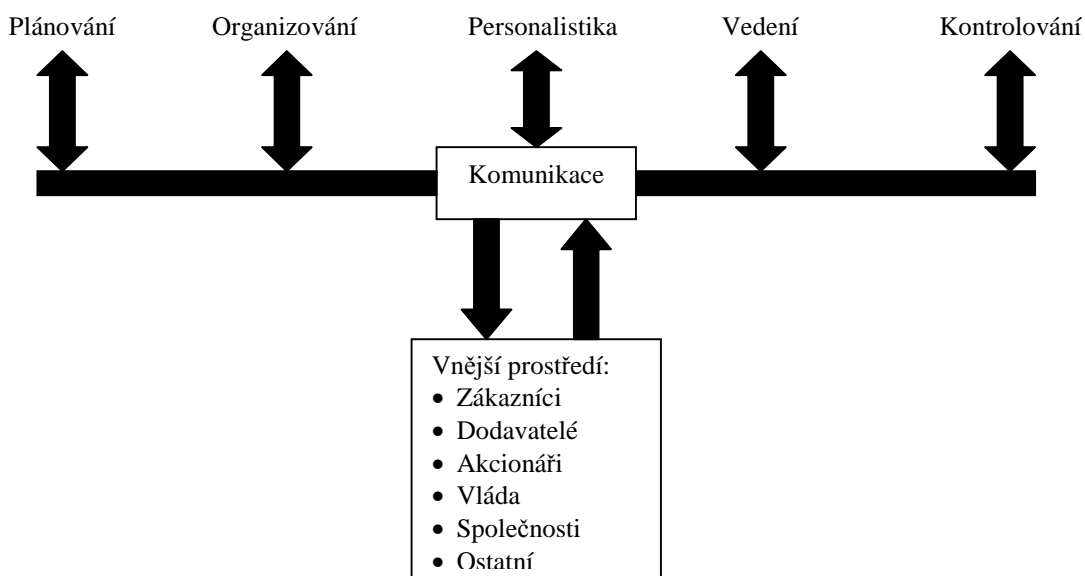
Komunikace doprovází všechny oblasti řízení, ale pro vedení má neobyčejný význam. Komunikaci definuje Koontz a Weihrich (1993, s. 507) jako „přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl“. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 503) může být manažerská komunikace definována jako „komunikace týkající se opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku“ a dodávají, že komunikace je jedním z faktorů, kterému je třeba v zájmu efektivního řízení lidí porozumět. Je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera a prostupuje všemi jeho činnostmi, ať už plánováním, organizováním, vedením či kontrolou. Bedrnová a Nový (1998) upozorňuje, že manažer každodenně komunikuje s lidmi, musí je informovat, usměrňovat, koordinovat jejich činnost, ovlivňovat je a současně jim usnadňovat podmínky práce i života.

Podle Koontze a Weihricha (1993, s. 507) je funkcí komunikace „zabezpečit sjednocení veškerých činností organizace“. Považují komunikaci za prostředek, jímž jsou lidé v organizaci propojeni k dosažení společného cíle. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 505) dodávají, že „skutečným problémem není to, zda manažeři komunikují, ale zda to dělají efektivně nebo neefektivně“. Účelem komunikace je podle Koontze a Weihricha (1993, s. 508) to, že je to „prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho podniku“.

Podle Tubbsa a Mossové (1991) existují tři funkce komunikace: příkazová, relační a neurčitá (mnohoznačná) funkce. Cílem příkazové funkce je úspěšné ovlivňování ostatních členů organizace a jejím výsledkem je vzájemná koordinace mnoha členů této organizace. Relační funkce dle Tubbsa a Mossové (1991, s. 342) „umožňuje členům organizace vytvářet a udržovat produktivní podnikání a osobní vztahy s ostatními členy organizace“. Nejednoznačnost funkce říká, že cíle organizace nemusí být vždy jasné a kontext, v němž je volba učiněna, může být nejasný.

Janda (2004) se s Koontzem a Weihrichem (1993) shoduje v tom, co tvoří vnitropodnikovou komunikaci: stanovení a sdělování cílů podniku, zpracovávání a prosazování plánů pro dosažení cílů, efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé aj.), získávání, výběr a hodnocení zaměstnanců, vedení a řízení spolupracovníků a kontrolování a zpětná vazba (viz obr. 2.1).

Obr. 2.1 Účel a funkce komunikace



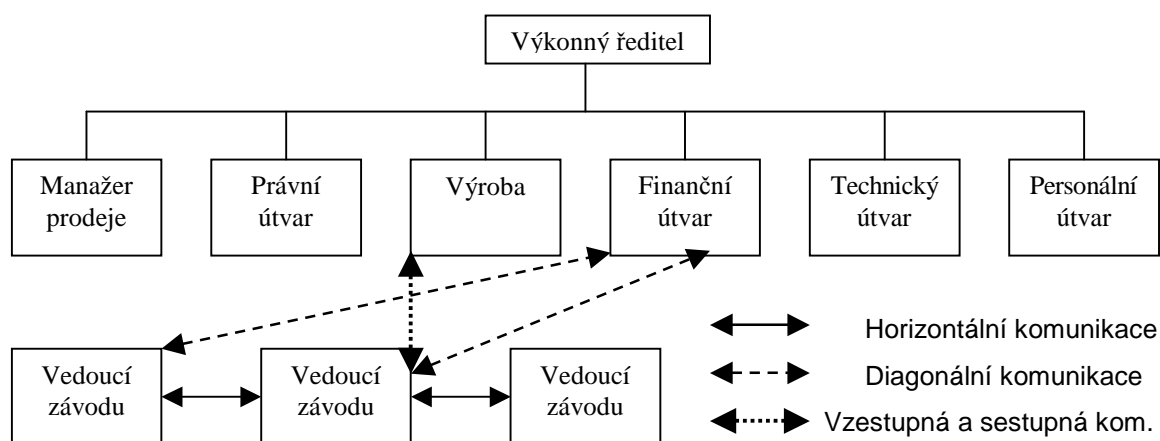
Pramen: Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1993. str. 509

Bělohávek (1996, s. 231) upozorňuje, že „úroveň řízení organizace je podmíněna kvalitou komunikace“. Uvádí příklad, kdy jsou ředitelé při návštěvě provozu z různých důvodů zaskočeni (např. špatným stavem výroby) a nemohou to pochopit, protože jim byly sdělovány jen pozitivní informace. O manažerech, kteří neopouští svou kancelář a spoléhají se pouze na formální komunikační kanály se zmiňují i Koontz a Wiehrich (1993). Tito manažeři sice mohou od podřízených dostávat příznivé informace, to ale nemusí v žádném případě znamenat, že je v provozu vše v pořádku. Výsledky výzkumu agentury *Fortune* ukázal, že manažeři tráví nejvíce času s lidmi, kteří jsou na stejné organizační úrovni. K odstranění tímto způsobené částečné informační izolovanosti musí používat vlastní neformální informační kanály – chození do provozu a trávení více času hovorem s běžnými zaměstnanci.

2.1 Komunikační toky v organizaci

Podle Koontze a Weihricha (1993) potřebuje manažer k efektivnímu řízení mnoho informací. Ty ale musí být relevantní řešeným problémům. Manažeři často postrádají informace důležité pro rozhodování, nebo jsou naopak zavaleni jejich nadměrným množstvím. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) by organizační struktura podniku měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Toto jsou podle nich hlavní komunikační toky, vedle nichž však existuje mnoho dalších. Koontz s Weihrichem (1993) souhlasí a dodávají, že tradičně se klade důraz na komunikaci sestupnou, čímž ale často vznikají problémy, a proto by měl být upřednostňován tok vzestupný. Informační toky viz obr. 2.2.

Obr. 2.2 Komunikace v organizacích



Pramen: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Management. 1997. str. 513

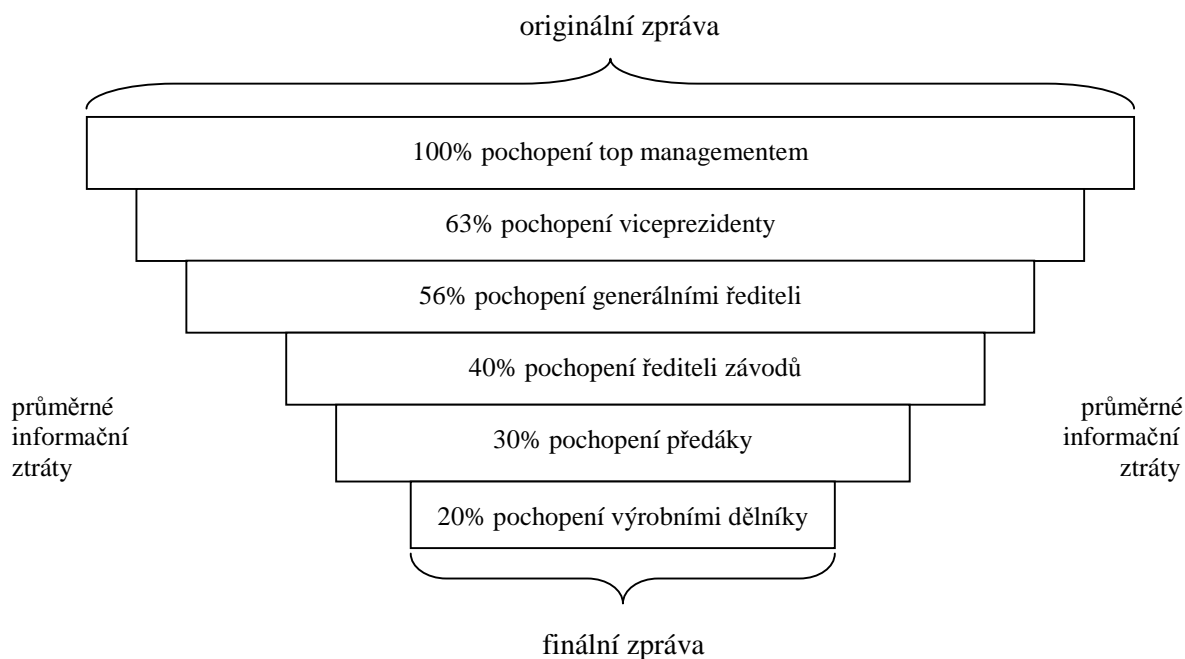
2.2.1 Komunikace sestupná

Donnelly, Gibbon a Ivancevich (1997) i Koontz s Weihrichem (1993) se v charakteristice tohoto toku shodují. Tvrdí, že probíhá shora dolů, tedy od zaměstnanců na vyšší organizační úrovni k zaměstnancům na nižším organizačním stupni. Často však na této cestě dochází ke ztrátě nebo častěji k deformaci informací. Je také pravdou, že směrnicím, oběžníkům či jiným důležitým dokumentům zaměstnanci zcela neporozumí, nebo si je vůbec nepřečtou.

Proto je velice důležité používat zpětnou vazbu, aby bylo jisté, že všechny informace byly pochopeny správně.

Podle Steerse (1991) slouží sestupná komunikace především manažerům k přímému ovlivňování činností lidí postavených níže v organizační hierarchii. Používají ji, aby poskytla konkrétní pracovní instrukce, jakož i důvody instrukce a také k vyhodnocení a korekci výkonu zaměstnanců. Shoduje se s Jandou (2004) v tom, že zpráva pohybující se směrem dolů se často nesprávně vyloží či skreslí. Uvádí zajímavou informaci, kde ve studii zahrnující sto společností bylo zjištěno, že pouze dvacet procent informací z top managementu dosáhlo k více-prezidentům. Zřetření viz obr. 2.3.

Obr. 2.3 Procentuální odfiltrování informace při sestupné komunikaci



Pramen: Steers, R. M. Introduction to Organizational Behavior. 1991. str. 414

Pro sestupnou komunikaci se nejčastěji používají ústní či telefonické rozhovory, dopisy, pracovní instrukce, oběžníky, prohlášení, manuály, podnikové publikace, elektronicky přenášené informace atp. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) píší o výzkumu, který ukázal, že nejčastější sestupnou komunikací jsou pracovní instrukce, konkrétně např. popisy práce, procedury a metody, informace o podnikových cílech a, což je velice dobře, zpětná vazba na výkon zaměstnanců.

Bělohlávek (1996) tvrdí, že v organizacích, kde převládá sestupná komunikace, je řízení založeno na příkazech a chybí informace z provozu. Vedení proto nemá přehled o změnách a problémech, a myslí si, že ví všechno nejlépe. Chce slyšet pouze pozitivní zprávy a to podřízeným umožňuje informace zkreslovat. Tímto přístupem se může problém, který by se při dobře fungující komunikaci objevil hned v počátku, stát problémem velice vážným, řešitelným těžko či dokonce vůbec a může mít dopad nejen na provoz, ale i na celou organizaci. Chce-li se podnik tomuto vyhnout, musí se vedení přestat bát negativních informací a začít více chodit mezi lidi do provozu.

2.3.2 Komunikace vzestupná

Podle Koontze a Weihricha (1993) tato komunikace probíhá od podřízených přes nadřízené až k top managementu. Tento tok je bohužel občas poškozován jak řadovými zaměstnanci tak manažery, kteří původní informace filtrují od informací nepříznivých. Snaha předávat nadřízeným pouze příznivé zprávy je totiž velice rozšířena. Tok se tak stává neefektivní, což není dobré, protože objektivní informace jsou pro kontrolu a kvalitní rozhodování nezbytností.

Steers (1991) uvádí, že vzestupná komunikace se používá k podávání zpráv o výkonech, stížnostech, sporech a účetních a finančních informacích. Upozorňuje na jeden přístup k řízení, tzv. „řízení podle výjimky“, ve kterém je management upozorňován pouze na neobvyklé události či problémy, a pokud tyto nenastanou (což ale neznamená, že nemohou být skryté), má k dispozici pouze standardní týdenní či měsíční zprávy o produktivitě či prodeji. Steers (1991) se ztotožňuje s názorem Koontze a Weihricha (1993) v tom, že vzestupná komunikace je do značné míry ovlivněna tím, co si zaměstnanec myslí, že chce nadřízený slyšet.

Mezi nástroje této komunikace patří schránky na návrhy a připomínky, konzultační schůzky, porady, zasedání, procedury týkající se žádostí a stížností, neoficiální rozhovory, praktiky „otevřených dveří“, dotazníky atp. Bělohlávek (1996) tvrdí, že pokud vedení tuto komunikaci podporuje, posiluje zpětnou vazbu, získává důležité informace a zaměstnanci vědomí, že se částečně podílejí na řízení, vysoce motivuje. Základem je vytvoření neformálního prostředí, které tuto komunikaci podporuje.

2.3.3 Komunikace příčná

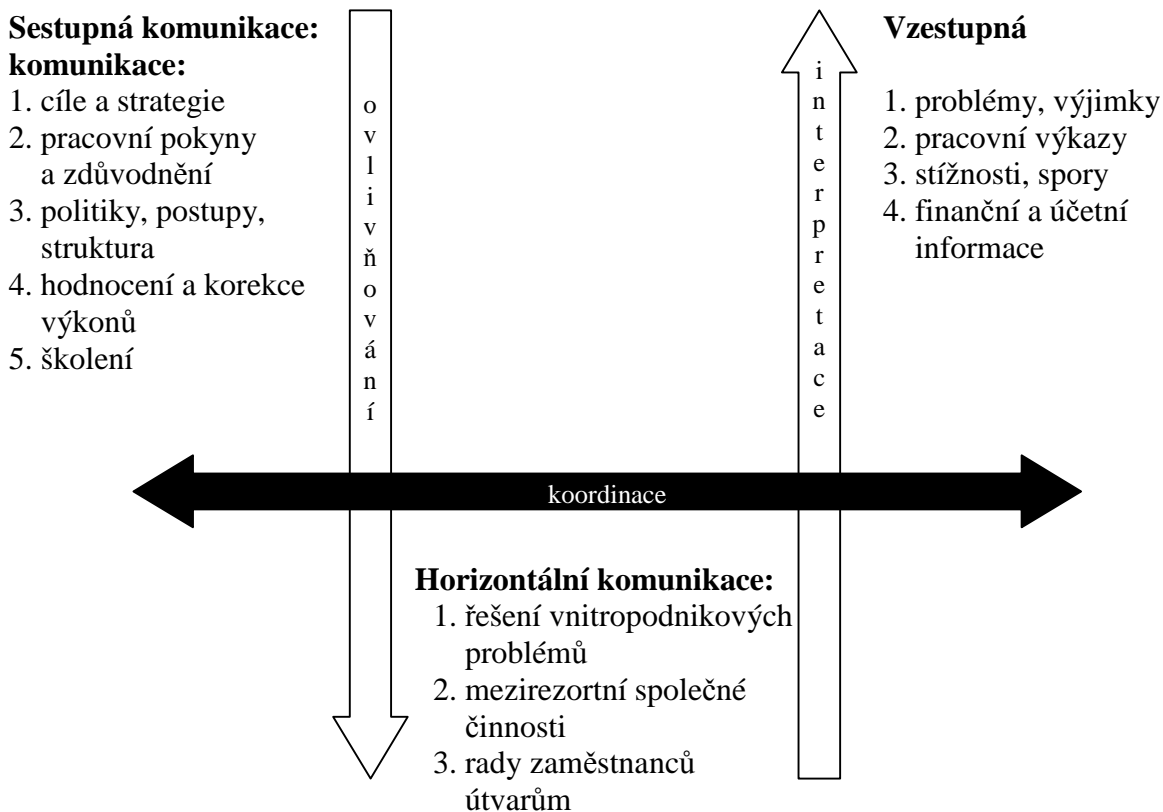
Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) i Koontz s Weihrichem (1993) se opět shodují na tom, že tato komunikace zahrnuje horizontální a diagonální tok informací. Horizontální se odehrává mezi zaměstnanci na stejných nebo podobných organizačních úrovních, diagonální na úrovních, mezi nimiž není přímý organizační vztah. Tento informační tok však vždy nemusí sledovat linii vydávání příkazů a mohou vzniknout problémy. Příčná komunikace by měla být vedením podporována tehdy, je-li vhodná a poskytuje-li důležité informace. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) je lepší, probíhá-li komunikace diagonálně, než aby postupovala nejdříve vzestupně a až pak horizontálně. Zkracuje to čas a snižuje množství práce v podniku. Příčná komunikace je potřebná i přesto, že může vytvářet problémy.

Dle Steerse (1991) je horizontální komunikace zpravidla prostředkem pro koordinaci činností nebo projektů mezi útvary či jednotkami. Shoduje se i s výše zmíněnou myšlenkou, že je občas lepší použít diagonální komunikaci, kterou charakterizuje jako proces obcházející formální organizační strukturu. Steers (1991, s. 415) uvádí myšlenku francouzského průmyslníka Henriho Fayola: „Existuje mnoho činností, kde úspěch závisí na rychlém provedení, a proto musíme skloubit hierarchický kanál s potřebou rychlé akce.“ Proto je komunikace lišící se od formální, ale nezbytná pro splnění úkolu, často označována jako „Fayolův most“. S ohledem na specifické potřeby obou forem komunikace je důležité, aby manažeři pochopili tyto různé techniky, stejně jako kdy a kde bude jejich použití s největší pravděpodobností úspěšné.

Příčná komunikace vzniká nejčastěji při neformálních rozhovorech (při činnosti ve skupině či při sestavení pracovního týmu z jednotlivců z různých organizačních jednotek. Používají se k ní již zmíněné neformální rozhovory (např. u oběda či svačiny), nástěnné informace, firemní noviny či časopis. Podle Bělohávkova (1996) dává příčná komunikace prostor pro týmovou práci a umožňuje její značnou pružnost ve srovnání s byrokratickými systémy založenými na vertikální komunikaci. Nezapomíná ale dodat, že je podmíněna velkým liberalismem ze strany vedení.

Na závěr kapitoly uvádím obrázek 2.4, na kterém je znázorněno použití sestupné, vzestupné a příčné (horizontální) komunikace.

Obr. 2.4 Sestupná, vzestupná a horizontální komunikace v organizacích



Pramen: Steers, R. M. Introduction to Organizational Behavior. 1991. str. 413

2.2 Proces komunikace

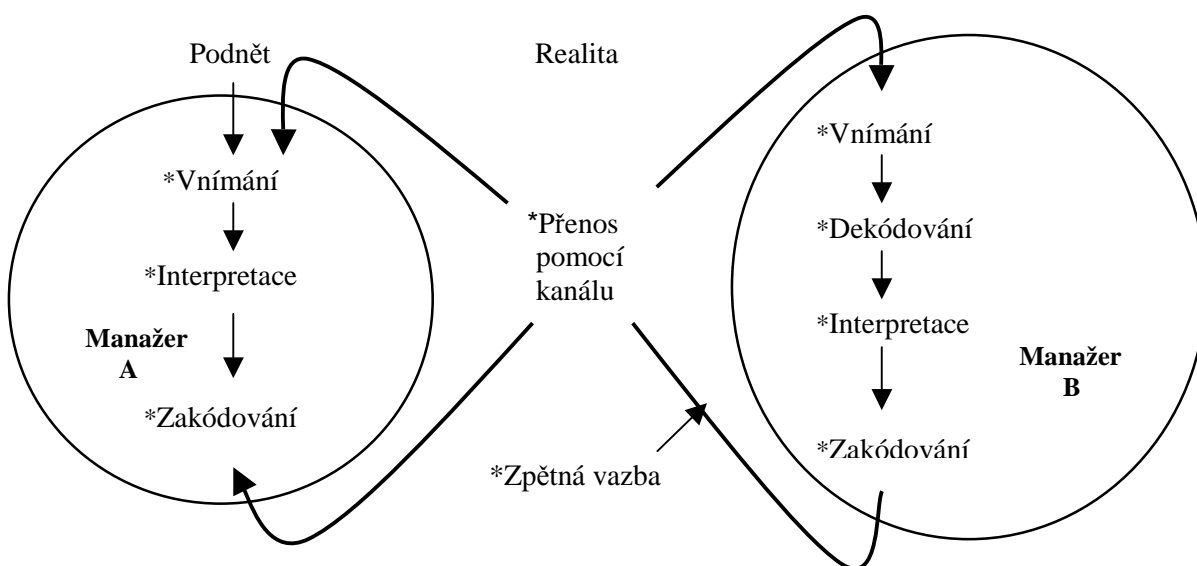
Definice procesu komunikace existuje celá řada. Jako nejvhodnější se mi jeví uvést dvě. Koontz a Weihrich (1993, s. 509) tvrdí, že „proces komunikace zahrnuje odesílatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce“. Definice Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 507) je obdobně stručná a říká, že „komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů“. Dále dodávají, že o komunikaci nejde v případě, když porozumění není výsledkem přenosu pomocí verbálních či neverbálních symbolů.

Dle Bělohávků (1996) se proces komunikace člení do těchto stádií: vznik myšlenky, její kódování, vysílání zakódované zprávy, její přenos pomocí

komunikačního kanálu, příjem zprávy příjemcem, její dekódování a nakonec pochopení.

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) ke komunikaci dochází tehdy, má-li komunikátor (osoba či skupina osob) informaci, kterou chce někomu předat (příjemci). Tuto musí nejprve zakódovat, aby ji příjemce porozuměl a poté ji poslat prostřednictvím kanálu. Úkolem příjemce je sdělení přijmout, dekódovat a reagovat na něj. Dodávají, že sdělení může být zkresleno či překrouceno tím, že se kdekoli v procesu objeví zmatek či roztržitost. Model komunikace viz obr. 2.5.

Obr. 2.5 Model komunikace se zpětnou vazbou



Pramen: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich. J.M. Management. 1997. str. 507

Podle Koontze a Weihricha (1993) komunikace začíná u odesílatele, který má nějakou myšlenku či nápad a ten zakóduje způsobem, kterému rozumí jak on sám tak i příjemce. Úkolem příjemce je nejen dekódování sdělení do myšlenky, ale také její pochopení. Jestliže sdělení není porozuměno jak na straně odesílatele tak příjemce, nemůže být komunikace dokončena. Bělohlávek (1996) dodává, že kódováním nemusí být pouze jazyk mluvený či psaný, ale také gesta, pohyby, symboly apod. Z praktického hlediska podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) mohou původci sdělení v organizacích být manažeři, útvary či sama organizace. Manažeři komunikují s ostatními manažery, nadřízenými, podřízenými, klienty, zákazníky apod.

Komunikační kanál si lze podle Holé (2006, str. 60) představit jako „cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace, k příjemci a zase zpět.“ Kvalita kanálu je dána rychlostí předávání informací, kvalitou těchto informací, jejich obsahem, dostupností, aktuálností, validitou (platností), relevancí (závažností, důležitostí), dále možnostmi uchovávání, sdílení a distribuce informací a nakonec prostředky, které provoz kanálu zajišťují.

DeVito (2001) upozorňuje, že komunikace málokdy probíhá pouze prostřednictvím jednoho kanálu, ale bývají spíše dva nebo i více, které jsou používány souběžně. Komunikačních prostředků existuje celá řada, ať už osobní rozhovor, telefonický rozhovor, elektronická pošta či schůze, porady a vnitropodnikové oběžníky. Koontz s Weihrichem (1993) k tomuto podotýkají, že vzhledem k velkému množství komunikačních kanálů je jejich volba z hlediska efektivnosti komunikace velice důležitá. Bělohlávek (1996) dodává, že kritéria pro optimální volbu média jsou tři: potřebná rychlost zprávy, bohatství informací, které médium poskytuje a finanční náročnost přenosu informací. Výhody a nevýhody jednotlivých médií viz příloha č. 1.

2.2.1 Překážky v komunikaci

Podle Koontze a Weihricha (1993) překážky existují ve všech fázích komunikačního procesu. Pro manažery jsou poruchy v komunikaci jedním z největších problémů. Tyto jsou však často příznakem problémů mnohem vážnějších. Zdůrazňují, že vnímavý manažer by měl pátrat po příčinách komunikačních problémů, ne se snažit odstraňovat jejich následky. Příkladem nefungující komunikace může být špatná organizační struktura znemožňující komunikaci mezi organizačními jednotkami, nejasné standardy vyvolávající nejistotu v tom, co se od lidí očekává či špatné plánování, které může být příčinou nejasného zaměření firmy.

DeVito (2001) rozděluje šumy podle povahy na fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické (viz tab. 2.1) a dodává, že každá komunikace obsahuje šum a ačkoli se nikdy nedá úplně odstranit, jeho účinky se dají zredukovat.

Tab. 2.1 Čtyři typy šumů

Typy šumů	Definice	Příklady
Fyzické	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo mluvčího i posluchače, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení	Jekot projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle
Fyziologické	Vlastní fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače	Vady zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti
Psychologické	Kognitivní nebo mentální interference	Předpojatost a klamně úsudky o druhém (vysílajícím i příjemci sdělení), uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek)
Sémantické	Rozdílně pochopené významy	Lidé hovořící odlišnými jazyky, používání žargonu nebo příliš složitých termínů, kterým příjemce nerozumí

Pramen: DeVito, J. A. Základy mezilidské komunikace. 2001. str. 27

Khelerová (2006) rozděluje bariéry v komunikaci z hlediska času, porozumění, předsudků, nepozornosti a odlišného způsobu vyjadřování. Dle mého názoru je toto třídění velice zjednodušené, proto následuje podrobnější výčet překážek a poruch v komunikaci podle Koontze a Weihricha (1993).

- ❑ **Nedostatečné plánování** – není možné dosáhnout kvalitní komunikace bez náležité přípravy. Lidé bohužel často začínají hovořit, aniž si promyslí, naplánují či stanoví cíl sdělení.
- ❑ **Nejasné předpoklady** – často jsou tyto důležité předpoklady, které se sdělením souvisejí, opomíjeny. Nevyjasněné předpoklady jak ze strany odesílatele tak příjemce mohou způsobit zmatky.
- ❑ **Sémantické nejasnosti** – mohou být úmyslné nebo náhodné, problémy vznikají, protože tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé věci.
- ❑ **Špatně vyjádřené sdělení** – může obsahovat nevhodná slova, nevhodný žargon či špatně strukturovaný, nesouvislý, frázovitý text apod.
- ❑ **Překážky v mezinárodním prostředí** – tato komunikace je velice obtížná vzhledem ke kulturním, etickým či jazykovým odlišnostem.

- ❑ **Ztráty při přenosu** – přesnost sdělení klesá tím více, čím prochází přes více osob. Může také dojít k zadržení sdělení, proto je nutné jej opakovat či používat více komunikačních kanálů současně.
- ❑ **Špatné naslouchání a unáhlené hodnocení** – naslouchání vyžaduje plné soustředění a dále je třeba vyhnout se ukvapenému hodnocení sdělení. Důležité je naslouchat druhému a snažit se ho pochopit.
- ❑ **Neosobní komunikace** – efektivní komunikace není jen pouhý přenos informací. Vyžaduje kontakt z očí do očí v otevřeném a důvěrném prostředí. Neformální setkání, která jsou oproštěná od společenských rozdílů, však, přestože jsou prospěšná, mohou být pro vrcholové manažery nepříjemná.
- ❑ **Nedůvěra, hrozby, obavy** – v prostředí, ve kterém se toto projevuje, budou sdělení přijímaná se skepsí, proto je nutné vytvářet prostředí důvěry umožňující otevřenou a čestnou komunikaci.
- ❑ **Přemíra informací** – jsou-li lidé zaplaveni informacemi, mohou některé z nich přehlížet, odkládat jejich zpracování či dopouštět se při něm chyb, filtrovat je či dokonce unikat před komunikací.
- ❑ **Jiné komunikační překážky** – existuje jich celá řada, např. to, že lidé mají sklon slyšet jen to co chtějí a další informace ignorují, dále různé postavení či moc odesílatele a příjemce apod.

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) jsou další důvody, proč se komunikace hroutí, následující: odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, věrohodnost zdroje, filtrování a časová tíseň. Dodávají, že bariéry existují buď u jedinců (např. odlišnost názorů, znalostí) nebo u organizace (např. skupinový jazyk). Tento pohled je podle nich důležitý, neboť zlepšení komunikace se musí zaměřit buď na změnu lidí nebo změnu organizační struktury.

Ludlow a Panton (1992) dělí komunikační bariéry do tří skupin. První skupinou jsou překážky při přijímání informace, kam patří příjemcovy postoje, hodnoty, potřeby a očekávání. Druhou skupinou jsou překážky při pochopení informace, jimiž mohou být jazyk, sémantické problémy, délka komunikace a také schopnost příjemce poslouchat a přijímat zejména takové zprávy, které ohrožují jeho sebepojetí. Třetí skupinou jsou překážky při přijetí (akceptování) informace, jako například předsudky, mezilidské konflikty mezi odesílatelem a příjemcem apod.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) dodávají, že šum může být přítomen v jakémkoliv prvku komunikace. Bělohlávek (1996) podotýká, že nesnáze se vyskytují již při předávání informací mezi dvěma osobami – a co teprve když jde o komunikaci například z úrovně vedení k řadovým zaměstnancům? Jasný záměr vedení, který je přenášen skrz vrcholové manažery, střední manažery a mistry mohou dělníci pochopit naprosto jinak. Bedrnová a Nový (1998) v souvislosti s tímto doporučují ve vnitrofiremní komunikaci používat pokud možno slova, která mají pro všechny účastníky podobný význam a následně průběžně kontrolovat, jak byla informace dekodována.

2.2.2 Zpětná vazba

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádí, že jednostranný proces komunikace neumožňuje vytvořit mezi komunikátorem a příjemcem zpětnou vazbu. Toto umožní pouze proces oboustranný. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) z toho vyplývá, že je zpětná vazba významným prvkem efektivní oboustranné komunikace hlavně proto, že umožňuje odesílateli sdělení zjistit, zda bylo přijato a má zamýšlený účinek. Při sestupné komunikaci však dochází často k nepřesnostem, a proto produktivní manažeři efektivně komunikují nejen vysíláním sdělení, ale také přijímáním myšlenek a nápadů od zaměstnanců. Protože i když se například rozešle zaměstnancům materiál týkající se něčeho důležitého, nezaručuje to ještě, že došlo ke komunikaci. Její poruchy se mohou projevat nepřímo, např. poklesem produktivity, špatné kvality produktů, vzrůstající absencí či fluktuací zaměstnanců. Na závěr tito zdůrazňují, že má-li být sestupná komunikace efektivní, musí být efektivní i komunikace vzestupná, a také, že manažeři podporující zpětnou vazbu nezvyšují pouze spokojenost zaměstnanců, ale přispívají také k růstu produktivity organizace.

S těmito názory se ztotožňují Koontz, Weihrich (1993) i Bělohlávek (1996, s. 234), který tvrdí, že „manažer, který vydává pokyny, by měl jednak zjišťovat, jak jsou přijímány na nižších úrovních (akceptace) a jak jsou pochopeny a uskutečňovány v praxi (realizace)“ a dodává, že z hlediska organizace je důležitou zpětnou vazbou hodnocení výkonu zaměstnanců – konkrétně to, zda vedoucí vysvětlují zaměstnancům, v čem se liší jejich představy o výkonu a pracovní náplni od jeho.

Vybíral (2005) dělí zpětné vazby na pozitivní a negativní. Podstata pozitivní spočívá v tom, že se subjekt po vyhodnocení chová ještě více tak, jak se dosud choval. Podstata negativní spočívá v sebeomezení, přibrzdění či zkorigování dosavadního postupu tak, aby subjekt našel rovnováhu, od níž se odchýlil.

DeVito (2001) se zaměřuje spíše na zpětnou vazbu v interpersonální komunikaci, a proto ji jednoduše charakterizuje jako něco, co ukazuje mluvčímu, jak jeho sdělení působí na posluchače. Může jí být zamračení, usměv, souhlasný či odmítavý výraz apod. Bedrnová a Nový (1998) tvrdí, že zpětná vazba je tím lepší, čím je rychlejší a že údaje, které poskytuje, by měli být spolehlivé a srozumitelné. Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou viz tab. 2.2.

Tab. 2.2 Charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby

Efektivní zpětná vazba	Neefektivní zpětná vazba
1. Chtějící zaměstnancům pomoci	1. Chtějící zaměstnance pokořit
2. Určitá a přesná	2. Všeobecná
3. Popisná	3. Soudící
4. Užitečná	4. Nevhodná a nepřiměřená
5. Aktuální / včasná	5. Neaktuální
6. Ráda slyšená zaměstnanci	6. Vyvolávající u zaměstnanců obranné postoje
7. Jasná	7. Nesrozumitelná
8. Podložená a relevantní	8. Nepřesná

Pramen: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Management. 1997. str. 526

Khelerová (1995) se zamýšlí nad zpětnou vazbou v praxi když uvádí, že je pro zaměstnance velmi důležitá, protože nikdo nebude pracovat dlouhodobě s vysokým nasazením, když to nikdo neocení a naopak nebude zkvalitňovat své výsledky, když jej nikdo nebude kontrolovat. Zdůrazňuje, že mnohem účinnějším motivátorem než formální pochvala (např. na výročních schůzích firmy) je dobře načasovaná pochvala neformální, protože zaměstnanec je pak ochoten svůj úspěch opakovat a často i na vyšší úrovni. Naopak upozorňuje, že není dobré pět chvalozpěvy, protože ty mohou vyznít neupřímně.

Khelerová (1995, s. 133) si myslí, že „čím více je manažer akceptován jako silná osobnost, tím více jeho chvála potěší“ a já s jejím názorem mohu jen souhlasit. Manažer také někdy musí výsledek práce zkritizovat a potom je nutné vzít v úvahu, že kritizuje, aby docílil změny chování či výkonu a ne aby zaměstnance zdeptal a srazil k zemi. Vždy je však lepší zaměstnance zkritizovat, než nechat jeho pracovní chování bez odezvy. Manažeři by měli mít vždy na paměti, že je lepší s kritikou počkat, než se unáhlit, protože nic není tak demotivační jako nespravedlivé obvinění, kterým se dá zničit i sebelepší pracovní vztah.

2.3 Zlepšování komunikace v organizaci

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivancevichce (1997) mají manažeři, kteří se chtějí stát lepšími komunikátory, dva úkoly. Prvním je zlepšení informací, které chtějí předat a druhým zlepšení schopnosti porozumět tomu, co se jim pokoušejí sdělit ostatní lidé. Musejí se stát lepšími jak kódovači tak dekodovači. DeVito (2001) dodává, že komunikaci je nutno řídit tak, aby se druhá osoba necítila jako ignorovaná nebo naopak v centru pozornosti. Dle DeVity (2001, s. 166) „umění řídit interakci spočívá v udržování role mluvčího nebo posluchače a ve schopnosti vhodně předávat příležitost ujmout se slova.“ Pokud celou dobu hovoří jeden, zatímco druhý pouze naslouchá, je podle něj nesnadné, ne-li nemožné dosáhnout efektivní komunikace.

Podle Hlouškové (1998) je ve firmách poměrně hodně manažerů, kteří nemají vyvinuté interpersonální komunikační dovednosti. Pro zlepšení komunikace by manažeři měli respektovat následující doporučení:

- **Soustředit se a upoutat pozornost** – je nutné si uvědomit, že komunikovat je třeba celým vědomím, proto není možné např. při rozhovoru s podřízeným současně telefonovat, pracovat na počítači, podepisovat dokumenty apod. což jsou rozšířené nešvary mnoha manažerů.
- **Mluvit srozumitelně** – tato srozumitelnost musí být dvojitá (jak výslovnosti tak obsahu slov) a podřízený by se měli zbavit strachu zeptat se na to, čemu zcela neporozuměl (mnoho z nich si to však netroufne, přikývnu a dělají, že je vše v pořádku).

- ❑ **Naslouchat a porozumět** – tato schopnost je základním předpokladem k domluvě a skutečně naslouchat umějí jen ti, kteří si váží názorů druhých, a to i tehdy, když s tímto názorem nesouhlasí.
- ❑ **Správně používat oční kontakt** – při komunikaci s druhými je nesmírně důležitý jak samotný oční kontakt, tak úhel pohledu (měl by být partnerský).
- ❑ **Správně volit meziosobní vzdálenost** – velice dobrá je „kruhová komunikace“ (tzn. sezení kolem kulatého stolu) a také spíše než sedět ve svém „šéfovském“ křesle je lepší sednout si na stejnou židli (ke stejnému stolu) jako sedí podřízení.
- ❑ **Vytvářet soulad v komunikaci nápodobou mimoslovní komunikace** – pro většinu manažerů neznámá záležitost. Podle Hlouškové (1998, s. 75) „spočívá v nápodobě hlasového projevu (hlasitosti, tempa, dynamiky řeči, polohy hlasu) i ostatních tělesných projevů, především tělesného postoje a pohybů“.
- ❑ **Nedotknout se osobnosti partnera a necítit se dotčen** – souvisí s emoční vyzrálostí a dostatečnou sebeúctou, kterou vytváří srdce. Mnoho manažerů má pouze sebeúctu racionální, tedy získanou rozumem. Jakmile se manažer dotkne osobnosti svého podřízeného, už nikdy nemůže plně počítat s jeho sympatiemi a ochotou nechat se jím vést.
- ❑ **Poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu** – tato schopnost vyžaduje odvahu, asertivitu, rozvinuté sebevědomí, porozumění situaci, schopnost argumentovat, schopnost vidět situaci z širšího pohledu a schopnost uvědomit si krátkozrakost výhod, které z neposkytnutí zpětné vazby plynou. I přes nesmírnou důležitost je její používání v naší kultuře bohužel nedostatečné.

Petříková (2007) vidí řešení zlepšování komunikace v organizaci v hodnocení zaměstnanců, zpětné vazbě, akcích pro zaměstnance a v prostoru pro komunikaci se zaměstnanci.

- ❑ **Hodnocení zaměstnanců** – mají-li zaměstnanci vykonávat svou práci rádi a dobře, musejí vědět, že za ni budou ohodnoceni. Nejde pouze o finanční odměnu, i když tato je pro většinu lidí nejsilnějším motivem. Může jít například o bonusy, dárky, ocenění, pochvaly, soutěže, vyznamenání apod.
- ❑ **Zpětná vazba** – její význam by se neměl podceňovat, protože má-li být dobře vykonaná práce vykonávána opakovaně, musí zaměstnanec vědět, jak je jeho práce hodnocena.

- **Akce pro zaměstnance** – každý zaměstnanec by měl cítit, že je nedílnou součástí podniku, že se tam nejen pracuje, ale je možno se zde také bavit, smát i žít. Na zaměstnaneckou kulturu proto velmi dobře působí nejrůznější společenské akce, ať už kulturní (např. plesy), sportovní, turistické, relaxační, soutěžní apod. a to buď pro všechny, skupiny či jednotlivce.
- **Prostor pro komunikaci se zaměstnanci** – každý zaměstnanec je stále jen člověk, který má své osobní trápení a radosti, se kterými se občas potřebuje s někým podělit. Proto je vhodné dát zaměstnancům při různých příležitostech prostor také pro neformální komunikaci.

3. Metodologie získávání informací o názorech zaměstnanců

Pro všechny druhy a formy řízení je nutné mít k dispozici adekvátní množství informací. Zdrojem těchto informací může být sociologický výzkum. Nový a Surynek (2002, s. 71) jej definují poněkud krkolomně jako „cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracovávání a interpretace informací o sociální dimenzi objektivní reality“. Já jsem však ve své práci použila sociologický průzkum. Rozdíl mezi výzkumem a průzkumem je v tom, že výzkum hledá obecnější informace (např. se snaží popsat, vysvětlit či předpovědět sociální život jedinců, skupin či společnosti), kdežto průzkum znamená dílčí zkoumání a jeho cílem je popsat sledovaný problém a odpovědět na požadavky praxe (tzn. na otázky co, kdo, kdy, kde, proč apod.).

Podle Nového a Surynka (2002) je průzkum ve vnitropodnikovém řízení těžko nahraditelnou metodou získání informací o názorech zaměstnanců. Pomáhá poznat postoje, názory, hodnotovou orientaci, preference a jednání jak zaměstnanců, tak pracovních skupin. Plní poznávací, motivační i kontrolní funkci na všech úrovních, ve všech oblastech a fázích řídicího procesu. Podle nich jsou průzkumy v podnicích zaměřeny například na zjištění názorů a postojů k podnikatelské strategii, identitě a image firmy, spokojenost zaměstnanců s prací, stabilizaci zaměstnanců, adaptaci nových zaměstnanců, postavení specifických skupin zaměstnanců (ženy, učni, zaměstnanci se ZPP) v podniku atp.

3.1 Techniky průzkumu

Podle Nového a Surynka (2002) k metodám získávání údajů patří techniky dotazovací (písemné, osobní a telefonické (viz tab. 3.1), např. dotazník, anketa, rozhovor), pozorovací, dokumentární prameny, sociální experiment a speciální techniky. V praxi se však doporučuje tyto metody a techniky kombinovat, například osobní dotazování doplnit pozorováním reakcí respondenta apod.

Bedrnová a Nový (2002) uvádí, že dotazování je nejběžnější a nejčastěji vyžívaná metoda získávání informací. Zahrnuje individuální skupinový rozhovor, psychologickou exploraci, dotazování na ulici, skupinový rozhovor a písemné,

telefonické a elektronické dotazování. Tyto techniky jsou založeny na výpovědích respondentů. Nový (1997) dodává, že výpovědi můžeme rozdělit podle charakteru na prostá sdělení o existenci faktu v realitě, jeho vlastnostech apod., nebo to mohou být výpovědi o vztahu člověka k těmto faktům. Rozlišení je důležité jak při sestavování dotazníku či scénáře rozhovoru, tak při interpretaci výsledků.

Tab. 3.1 Srovnání technik dotazování

Hledisko	Písemné	Osobní	Telefonické
Výše nákladů	nejnižší	vysoká	střední
Náročnost na organizaci	nízká	vysoká	roste v závislosti na počtu rozhovorů
Míra návratnosti odpovědí	nízká	vysoká	dosti vysoká
Kontakt s respondentem	žádný	úzký	nepříliš úzký
Využití v kvantitativních výzkumech	omezené	vysoké	dosti vysoké
Rychlost provedení	střední	střední	vysoká

Pramen: Příbová M. a kolektiv. Marketingový výzkum v praxi. 1996. str. 50

Písemné dotazování zahrnuje dotazník a anketu. Podle Nového a Suryňka (2002) jsou určeny k vyplnění samotnými respondenty, ale liší se počtem otázek, způsobem předávání a zpětným získáváním. Dotazník je určen pro konkrétní osoby, od kterých se po vyplnění organizovaně vybírají, kdežto u anket (poštovní, předávané, novinové) není výběr respondentů v moci výzkumníka a záleží pouze na respondentech, zda anketu vyplní a vrátí. Návratnost je u ankety mnohem nižší než u dotazníku.

3.2 Zvolená technika průzkumu

Nový a Surynek (2002) se zmiňují o tom, že data získaná prostřednictvím dotazníků lze velmi dobře statisticky zpracovat a proto je tato technika velmi často používána. Dotazník má pevně fixované pořadí, obsah a formu otázek, zpravidla s jednoznačně formulovanými variantami odpovědí. Je určen k vyplnění samotnými respondenty.

Příbová (1996) zdůrazňuje, že dotazník je určen pro desítky či stovky lidí, kteří vnímají a reagují odlišně. Proto je nutné srozumitelnost a jednoznačnost dotazníku otestovat na malém vzorku respondentů, kteří nejsou do problému vtaženi. Jedná se o tzv. pilotáž dotazníku. Dle Příbové (1996, s. 84) jde o „ověření dotazníku v praxi“. Smyslem je najít v dotazníku chyby a nedostatky, které by mohly získané údaje negativně ovlivnit.

Výhodou dotazníku dle Bedrnové a Nového (2002) je to, že poskytuje velké množství homogenních a komplexních informací, které umožňují statistické zpracování a následně prezentaci vcelku. Nevýhodou je jejich nižší věrohodnost ve srovnání s jinými technikami. Surynek, Komárková a Kašparová (2001) vidí hlavní výhody písemného dotazování formou dotazníku v tom, že je levné, nedochází při něm k ovlivňování dotazovaného tazatelem a respondent sám určí dobu, kdy dotazník vyplní. Nevýhodami jsou nižší návratnost než u osobního dotazování, možnost rozmyšlení odpovědí nezachytí důležité spontánní odpovědi, nelze zkontrolovat, zda dotazník skutečně vyplnila osoba, které byl adresován a nelze ovlivnit rušivé vlivy, za kterých byl dotazník vyplňován. Nový a Surynek (2002) ještě dodávají výhodu v tom, že dotazník vylučuje zásah druhé osoby do vyplňování a může zaručovat anonymitu, je-li vytvořený správně. Nevýhodou mohou být chyby vznikající při jeho vyplňování, například nepochopením otázek či požadovaného způsobu vyplňování.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) se s Příbovou (1996) shodují v tom, že dotazník by měl být doprovázen dopisem, který vysvětluje smysl a cíl dotazování, slibuje zachování anonymity poskytnutých údajů, obsahuje jasné pokyny pro vyplňování, termín, do kterého je žádoucí dotazník vyplnit, poděkování za spolupráci a podpis. Měl by mít působivou úpravu a motivující účinek. Ten zvyšuje profesionálně připravený dotazník, ve kterém jsou dodržena všechna pravidla pro tvorbu otázek a tyto jsou nejen přehledně uspořádány, ale i zajímavě formulovány.

Podle Nového a Surynka (2002) existují tři typy otázek – otevřené, uzavřené a polootevřené. Otevřené mají podobu dotazu s možností volného vypsání odpovědi. Používají se tam, kde potřebujeme znát celou řadu možných odpovědí. Jejich nevýhodou je obtížné zpracování. Uzavřené otázky mají zformulovány varianty odpovědí na otázku, dobře se zpracovávají, ale není možné registrovat

změny spojené s výskytem nového, dříve neidentifikovaného, jevu. Polootevřená otázka je kombinací předchozích dvou, na dotaz jsou uvedeny varianty odpovědí, z nichž jedna poskytuje respondentovi možnost volného vyjádření. Dobře se zpracovávají a navíc odstraňují již zmíněný nedostatek otázky uzavřené.

K tomuto Nový se Surynkem (2002) dodávají, že otázky by se v dotazníku měly logicky odvíjet. Důležitá je rovněž posloupnost otázek – otázky na existenci jevu by měli předcházet otázkám hodnotícím jev. Dále je třeba dbát na to, aby první (úvodní) otázka respondenta příznivě naladila a motivovala k pokračování ve vyplňování. Poté by měl být zařazeny obtížné (věcné, týkající se předmětu šetření) otázky, protože respondent zatím není unaven. Dotazník by měly uzavírat otázky snadné (identifikační), které nevyžadují plné soustředění.

Na závěr jedna hezká a bezesporu pravdivá myšlenka od Nového a Surynka (2002, s. 87): „Tvorba otázek a sestavování dotazníku a scénáře rozhovoru je práce intelektuálně náročná, tvůrčí a schopnosti pro ni se získávají nejen studiem příslušné a dnes už rozsáhlé odborné literatury, ale i prostřednictvím dlouholetých zkušeností, pokusů a omylů.“

3.3 Charakteristika vybrané organizace

Bakalářskou práci řeším ve státním podniku Česká pošta. Původně byla založena 1. ledna 1993 jako Česká pošta, státní podnik, 4. srpna 2001 se název změnil na Česká pošta, s. p. Zakladatelem je Ministerstvo vnitra České republiky.

Statutárním orgánem je generální ředitel Ing. Petr Sedláček, dozorčí rada je tvořena jedenácti osobami, vedení podniku tvoří osm osob (generální ředitel, tři náměstci a čtyři ředitelé).

Česká pošta, s.p. sídlí v Praze 1, na ulici Politických vězňů 909/4, PSČ 225 99. Kmenové jmění, zapsané do obchodního rejstříku 15. listopadu 2007, činí 3 587 928 482 Kč. Předmětem podnikání je provozování poštovních služeb a provozování zahraničních poštovních služeb.

V roce 2008 měla Česká pošta celkem 36 821 zaměstnanců – z toho 29 415 žen a 7 406 mužů. Průměrná mzda zaměstnanců činila 20 565 Kč.

V roce 2008 bylo v České republice 3 392 poboček České pošty – na jednu poštu tak připadalo 3 080 obyvatel. K dispozici měla 4 211 automobilů. Dle odhadů přepravila 814 301 876 zásilek.

Česká republika je rozdělena na osm regionů – Praha; střední, jižní, severní, západní a východní Čechy; jižní a severní Morava. Obchodní ředitelkou regionu severní Morava (tedy i zkoumané pobočky) je Ing. Hana Janovská. V tomto regionu má Česká pošta jedno obchodní místo a třináct míst kontaktních.

Bakalářskou práci řeším v pobočce v Opavě. Zde se nachází celkem osm poboček, další dvě jsou dočasně uzavřeny. Ve zkoumané opavské pobočce je zaměstnáno 13 přepážkových pracovníků a 10 doručovatelů. Jejich přímou nadřízenou je paní Alena Videcká. Organizační struktura viz příloha č. 2. Ke konci roku 2008 proběhly organizační změny – 10 poštovních doručovatelů a doručovatelek bylo převedeno na jinou pobočku pod jinou nadřízenou. Po rozhovorech s těmito zaměstnanci jsem zjistila, že pociťují rozdíl ve stylu vedení mezi předchozí a současnou nadřízenou. Toho jsem se rozhodla využít pro praktickou část své bakalářské práce.

Jak již bylo řečeno v úvodu, v této pobočce dostatečně nefunguje zpětná vazba. Toto jsem zjistila při rozhovorech se zaměstnanci, kteří si stěžovali zejména na to, že vedení přichází každou chvíli s nějakou změnou, při jejímž zavádění nebere v potaz názory zaměstnanců na ni. Přitom se mnohdy jedná o závažné věci, které se jich přímo týkají, a měli by proto podle mého názoru mít právo se k ní vyjádřit. Jeden příklad za všechny:

Dne 3. února 2009 vyšel v Opavském a Hlučínském deníku článek pod názvem „Plné brašny bez dozoru“. Článek řešil to, že zaměstnanci nechávají vozíky či tašky s dopisy před vchody do domu v době, kdy jsou v domě a roznášejí poštu. Toto trvá zpravidla jen několik minut. Autorky článku upozorňovaly zejména na porušování listovního a poštovního tajemství. Přestože tisková mluvčí České pošty uvedla, že v průběhu jak letošního tak loňského roku neobdržela žádnou stížnost či upozornění na tento problém, museli zaměstnanci podepsat dokument, v němž se zavazují brát veškeré brašny, tašky apod. s sebou do domů. Na první pohled se toto opatření jeví jako rozumné, ale jen do jisté míry. A v tom je ten problém.

Zeptáte-li se na tento problém poštovních doručovatelek a doručovatelů, všichni Vám řeknou, že je to v praxi neuskutečnitelné. Vždyť jedna doručovatelka potřebuje 3 – 4 tašky s dopisy na svůj doručovací okres. Jedna taška váží okolo deseti kilogramů. Takže podle vedení by pokaždé, když sesedne z kola, měla všechny tyto tašky vzít z kola, odnést je do domu, roznést poštu a zase je zpět pověsit na kolo. A toto nesčetněkrát za směnu. Další informace, kterou jsem se od zaměstnanců dozvěděla, je ta, že pokud se jim někdy něco z tašek ztratilo, tak většinou v době, kdy byly tašky v domech. Je to logické, protože v uzavřeném domě, kde nikdo nevidí, si člověk dovolí prohledávat tašky, kdežto na veřejném prostranství, kde ho může kdokoli vidět, už asi tak troufalý nebude.

3.4 Popis způsobu získání a zpracování informací

Pro získání informací o názorech zaměstnanců na zkoumaný problém jsem zvolila dotazovací metodu pomocí dotazníků. Protože jsem se zaměstnanců ptala jak na současnou tak na předchozí nadřízenou, vytvořila jsem dotazníky dva (viz příloha č. 3). Zpracovávala jsem je samozřejmě samostatně a následně porovnávala spokojenost se současnou a předchozí nadřízenou.

3.4.1 Popis přípravné fáze

Dotazovaní museli odpovědět celkem na 56 otázek – 28 se týkalo současné nadřízené, 28 předchozí nadřízené. Všechny otázky byly koncipovány tak, aby na ně bylo možno odpovědět pomocí jediné škály, která byla vyobrazena jak před dotazníkem týkajícím se současné, tak předchozí nadřízené. Otázky zjišťují spokojenost zaměstnanců, škála odpovědí má proto tuto podobu: 4 – rozhodně ano, 3 – spíše ano, 2 – spíše ne, 1 – rozhodně ne, 0 – nevím, nemohu posoudit. Dotazník jsem rozdělila do čtyř problémových oblastí – spokojenost s komunikací nadřízené s podřízenými, s využíváním komunikačních kanálů, s kvalitou komunikačních kanálů a okolnosti, které podle nich komunikaci komplikují. Při statistickém zpracování dat jsem přihlížela k modu (tj. nejčastěji vyskytované odpovědi) a váženému aritmetickému průměru, který jsem vypočetla podle následujícího vzorce:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

\bar{x} = vážený aritmetický průměr

x_i - hodnota i-té třídy (označená odpověď z možné škály)

n_i - počet jednotek i-té třídy (kolikrát byla určitá odpověď označena)

n - celkový počet odpovědí na danou otázku

3.4.2 Popis realizační fáze

Dotazníky jsem osobně předala deseti doručovatelům a doručovatelkám, kteří byli z organizačních důvodů přeloženi pod jinou nadřízenou. Přítomna u vyplňování jsem tedy nebyla, chtěla jsem, aby zaměstnanci dotazníky vyplňovali doma. Uvědomila jsem si totiž, že se na tyto poměrně citlivé informace odpovídá lépe v soukromí než v zaměstnání, kde je přítomna jedna z osob, kterých se dotazník týká. Dalším důvodem volby tohoto způsobu bylo to, že cílem bylo získat názory jednotlivých zaměstnanců a ne celého kolektivu, což by se mohlo lehce stát, kdyby dotazování vyplňovali dotazníky společně. Prioritou pro mne bylo zajistit naprostou anonymitu dotazovaných respondentů, od čehož jsem si slibovala upřímnější odpovědi. Proto jsem spolu s dotazníky předala i obálky, které po vložení vyplněného dotazníku zalepili a předali prostředníkovi pracujícímu ve firmě. Od něj jsem si zalepené obálky s vyplněnými dotazníky převzala. Dotazníky jsem zpět obdržela všechny, návratnost tedy byla 100 %. Doba sběru dat trvala déle než jsem plánovala. Zaměstnanci ode mě dotazníky obdrželi ve středu, zpět jsem je požadovala nejpozději v pátek. Většina mi vyhověla, od třech zaměstnanců jsem však dotazníky obdržela až v pondělí.

Jediný problém, na který jsem narazila, jsem již zmínila – byla to jistá neukázněnost při dodržování časového požadavku na vyplnění dotazníku. Tyto zaměstnance jsem musela často přes prostředníka kontaktovat a připomínat, aby dotazník vyplnili a odevzdali. Nejčastější odpovědí na toto bylo, že jej vyplněný již mají, ale zapomněli jej doma. Jestli to tak opravdu bylo nebo ne, posoudit nemohu. Na jiný problém jsem v průběhu sběru dat nenarazila, respondenti byli ochotni pomoci mi s bakalářskou prací a dotazníky vyplnit.

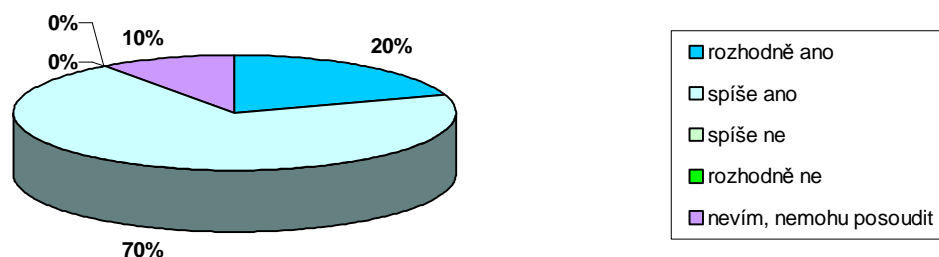
3.5 Analýza získaných dat

Souhrnné tabulky uvádějící všechny výsledky průzkumu viz příloha č. 4 – č. 7.

Otázka č. 1. Máte přístup ke všem informacím, které potřebujete ke své práci? (Měl/a jste za předchozí nadřazené přístup ke všem informacím, které jste potřeboval/a ke své práci?)

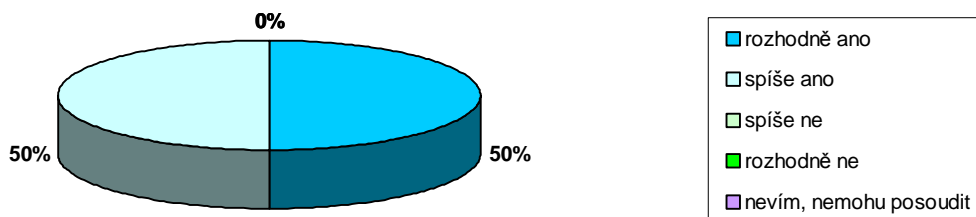
Naprostá většina dotázaných (7 z 10) uvedla, že přístup k informacím za **současné** nadřazené spíše mají, podle dvou jej mají určitě, jeden dotazovaný označil odpověď „nemohu posoudit“. Průměrná spokojenost 3,2 je poměrně vysoká. Viz graf 3.1.

Graf 3.1 Máte přístup ke všem informacím, které potřebujete ke své práci?



Za **předchozí** nadřazené 5 dotázaných přístup informacím rozhodně mělo, 5 spíše mělo. Průměrná spokojenost s přístupem k informacím je velice vysoká – 3,5. Celkově u obou nadřazených převládaly pozitivní odpovědi. Viz graf 3.2.

Graf 3.2 Měl/a jste za předchozí nadřazené přístup ke všem informacím, které jste potřeboval/a ke své práci?



Otázka č. 2. Od koho se dozvídáte pracovní instrukce? (Od koho jste se dozvídal/a pracovní instrukce?)

2.1 od své (předchozí) nadřízené?

2.2 od spolupracovníků (spolupracovnic)?

Od **současné** nadřízené se 70 % dotázaných pracovní instrukce spíše dozvídá, 30 % určitě dozvídá. VAP je díky velkému množství pozitivních odpovědí 3,3. Od spolupracovníků se informace spíše dozvídá 60 % dotázaných, 10 % určitě ano a 30 % spíše ne. VAP v tomto případě je 2,8. Viz tab. 3.2.

Tab. 3.2 Přístup k informacím za současné nadřízené

Číslo otázky	Varianty odpovědí										VAP
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		nevím		
	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	
2.1	3	30	7	70	0	0	0	0	0	0	3.3
2.2	1	10	6	60	3	30	0	0	0	0	2.8

Od **předchozí** nadřízené se 70 % dotázaných pracovní instrukce rozhodně dozvídalo, 30 % spíše dozvídalo. VAP je poměrně vysoký – 3,7. 20 % se pracovní instrukce dozvídalo rozhodně od spolupracovníků, 50 % spíše ano a 30 % spíše ne. VAP je v tomto případě nižší – 2,9. Viz tab. 3.3.

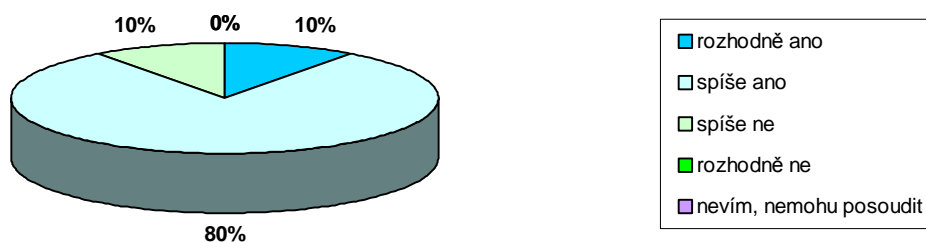
Tab. 3.3 Přístup k informacím za předchozí nadřízené

Číslo otázky	Varianty odpovědí										VAP
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		nevím		
	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	
2.1	7	70	3	30	0	0	0	0	0	0	3.7
2.2	2	20	5	50	3	30	0	0	0	0	2.9

Otázka č. 3. Informuje Vás Vaše nadřízená o dění v podniku? (Informovala Vás Vaše předchozí nadřízená o dění v podniku?) (o jeho úspěších, problémech, zákaznících, změnách apod.)?

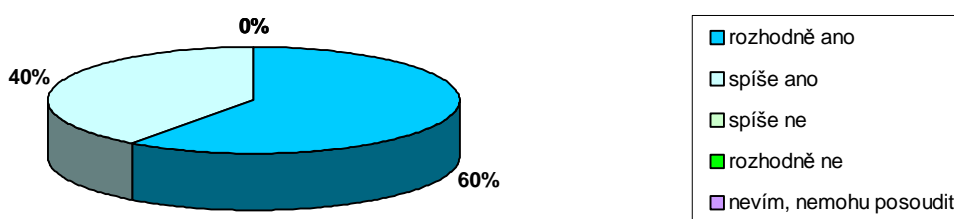
Téměř všichni dotázaní (8 z 10) se shodli na tom, že je jejich **současná** nadřízená spíše informuje, pouze dva odpovídali jinak – jeden rozhodně ano, druhý spíše ne, což ale VAP, který je 3,0, nijak neovlivnilo. Viz graf 3.3.

Graf 3.3 Informuje Vás Vaše nadřízená o dění v podniku?



Podle větší poloviny dotázaných (6 z 10) je **předchozí** nadřízená rozhodně informovala, 4 si myslí, že spíše informovala. VAP je opět vyšší – 3,6 a celkově převládaly pozitivní odpovědi. Viz graf 3.4.

Graf 3.4 Informovala Vás Vaše předchozí nadřízená o dění v podniku?



Otázka č. 4. Dokáže Vám Vaše nadřízená přiměřeně projevit: (Dokázala Vám Vaše předchozí nadřízená přiměřeně projevit:)

4.1 spokojenost s Vaší prací (přiměřeně pochválí, povzbudí (pochválila, povzbudila) apod.)?

4.2 nespokojenost s Vaší prací (přiměřeně pokárá, zkritizuje (pokárala, zkritizovala) apod.)?

Více než polovina dotázaných (6 z 10) se domnívá, že **současná** nadřízená spokojenost s prací spíše neprojevuje, podle dvou spíše projevuje a podle dvou určitě projevuje. Většina negativních odpovědí měla vliv na VAP, který je 2,6. Opět 6 z 10 dotázaných pociťuje, že spíše projevuje nespokojenost, podle 3 ji určitě projevuje a pouze 1 dotazovaný odpověděl spíše ne. VAP je vyšší než v předchozím případě – 3,2. Viz tab. 3.4.

Tab. 3.4 Projevy současné nadřízené

Číslo otázky	Varianty odpovědí										VAP
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		nevím		
	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	
4.1	2	20	2	20	6	60	0	0	0	0	2.6
4.2	3	30	6	60	1	10	0	0	0	0	3.2

Téměř všichni respondenti (80 %) pocítují, že jim **předchozí** nadřízená spokojenost s prací rozhodně projevovala, 20 % dotázaných si myslí, že spíše projevovala. VAP je velice vysoký – 3,8. V případě projevoování nespokojenosti jsou odpovědi vyrovnané – 50 % si myslí, že ji rozhodně projevovala, 50 % že spíše projevovala. To se projevilo na poměrně vysokém VAP – 3,5. Viz tab. 3.5.

Tab. 3.5 Projevy předchozí nadřízené

Číslo otázky	Varianty odpovědí										VAP
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		nevím		
	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	
4.1	8	80	2	20	0	0	0	0	0	0	3.8
4.2	5	50	5	50	0	0	0	0	0	0	3.5

Otázka č. 5. Jste spokojen/a s tím, jak Vaše nadřízená využívá k tomu, aby Vás informovala: (Byl/a jste spokojen/a s tím, jak Vaše předchozí nadřízená využívala k tomu, aby Vás informovala:)

5.1 nástěnky?

5.2 telefon?

5.3 porady?

5.4 individuální schůzky?

5.5 různé směrnice, opatření, nařízení, sdělení, věstníky a podobné písemné dokumenty?

Za **současné** nadřízené je s nástěnkami rozhodně spokojeno 60 % dotázaných, 30 % je spíše spokojeno a 10 % spíše nespokojeno. Průměrná spokojenost je relativně vysoká – 3,5.

S využíváním telefonu je rozhodně spokojen pouze jeden dotázaný, 4 jsou spíše nespokojeni a 4 rozhodně nespokojeni. Jeden nemůže posoudit. Velké množství negativních odpovědí se projevilo do průměrné spokojenosti – pouze 1,8.

Velké množství respondentů (80 %) se shodlo na tom, že jsou s poradami spíše spokojeni, 20 % je spíše nespokojeno. VAP je 2,8.

S individuálními schůzkami projevilo 30 % dotázaných spíše spokojenost, 40 % spíše nespokojenost a 30 % je rozhodně nespokojeno. Poměrně velká nespokojenost se projevila na VAP – je pouze 2,0.

U písemných dokumentů převládaly pozitivní odpovědi – 4 z 10 jsou s nimi rozhodně spokojeni, 6 je spíše spokojeno. VAP je proto relativně vysoké – 3,4. Viz tab. 3.6.

Tab. 3.6 Spokojenost s informováním současné nadřízené

Číslo otázky	Varianty odpovědí										VAP
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		nevím		
	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	
5.1	6	60	3	30	1	10	0	0	0	0	3.5
5.2	1	10	0	0	4	40	4	40	1	10	1.8
5.3	0	0	8	80	2	20	0	0	0	0	2.8
5.4	0	0	3	30	4	40	3	30	0	0	2
5.5	4	40	6	60	0	0	0	0	0	0	3.4

Za **předchozí** nadřízené bylo s nástěnkami 50 % dotázaných rozhodně a 50 % spíše spokojeno. Výrazně pozitivní postoj se promítl do průměrné hodnoty VAP (3,5).

S využíváním telefonu nadřízenou bylo 40 % respondentů rozhodně spokojeno, 20 % spíše spokojeno, 10 % spíše nespokojeno a 30 % rozhodně nespokojeno. Toto rozložení se promítlo do údaje o průměrné spokojenosti – VAP je 2,7.

Naopak s poradami byla naprostá většina (80 %) rozhodně spokojena a zbývajících 20 % spíše spokojeno. Velké množství pozitivních odpovědí se promítlo do průměrné hodnoty VAP (3,8).

S individuálními schůzkami projevilo rozhodně spokojenost 50 % dotázaných, spíše spokojenost 20 %, 10 % s nimi bylo spíše nespokojeno a 20 % rozhodně nespokojeno. Vážený aritmetický průměr je 3,0.

S písemnými dokumenty bylo 7 z 10 dotázaných rozhodně spokojeno, zbývajících 3 spíše spokojeni. Kladné odpovědi se projevily na vysokém VAP (3,7). Viz tab. 3.7.

Tab. 3.7 Spokojenost s informováním předchozí nadřízené

Číslo otázky	Varianty odpovědí										VAP
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		nevím		
	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	
5.1	5	50	5	50	0	0	0	0	0	0	3.5
5.2	4	40	2	20	1	10	3	30	0	0	2.7
5.3	8	80	2	20	0	0	0	0	0	0	3.8
5.4	5	50	2	20	1	10	2	20	0	0	3
5.5	7	70	3	30	0	0	0	0	0	0	3.7

Otázka č. 6. Jak jste (byla) spokojen/a se směrnicemi, nařízeními a podobnými materiály s hlediska jejich:

6.1 kvality (jsou (byly) srozumitelné, jednoznačné, konkrétní apod.)?

6.2 dostupnosti (kdykoliv potřebujete (jste potřeboval/a) můžete (mohl/a jste) do nich nahlédnout)?

6.3 včasnosti (dostáváte (dostával/a jste je) s dostatečným předstihem před jejich praktickým použitím)?

Pod vedením **současné** nadřízené je s písemnými materiály z hlediska kvality spíše spokojeno 50 % zaměstnanců, 20 % je rozhodně spokojeno, 20 % spíše nespokojeno a 10 % rozhodně nespokojeno. VAP má hodnotu 2,8. Z hlediska dostupnosti je 70 % spíše spokojeno, 20 % rozhodně spokojeno a 10 % spíše nespokojeno. VAP je vyšší – 3,1. Z hlediska včasnosti je 8 z 10 dotázaných s písemnými materiály spíše spokojeno, 2 jsou rozhodně spokojeni. Velké množství kladných odpovědí se projevilo do VAP, který je 3,2. Viz tab. 3.8.

Tab. 3.8 Spokojenost s písemnými materiály za současné nadřizené

Číslo otázky	Varianty odpovědí										VAP
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		nevím		
	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	
6.1	2	20	5	50	2	20	1	10	0	0	2.8
6.2	2	20	7	70	1	10	0	0	0	0	3.1
6.3	2	20	8	80	0	0	0	0	0	0	3.2

Za **předchozí** nadřizené bylo s písemnými materiály z hlediska jejich kvality spíše spokojeno 70 % dotázaných, 10 % bylo rozhodně spokojeno, 10 % spíše nespokojeno a 10 % rozhodně nespokojeno. VAP má hodnotu 2,8. Spokojenost z hlediska dostupnosti je vyrovnaná – polovina dotázaných je s nimi rozhodně a polovina spíše spokojena. Výrazně pozitivní postoj se promítl do průměrné hodnoty VAP, který je 3,5. Z hlediska včasnosti s nimi bylo 70 % respondentů spíše spokojeno, 20 % rozhodně spokojeno a 10 % spíše nespokojeno. Převaha kladných odpovědí se projevila na VAP (3,1). Viz tab. 3.9.

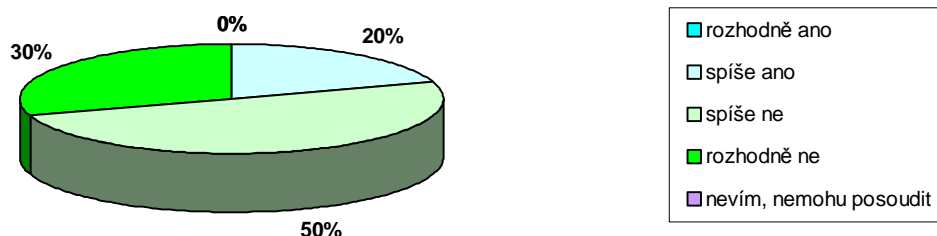
Tab. 3.9 Spokojenost s písemnými materiály za předchozí nadřizené

Číslo otázky	Varianty odpovědí										VAP
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		nevím		
	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	
6.1	1	10	7	70	1	10	1	10	0	0	2.8
6.2	5	50	5	50	0	0	0	0	0	0	3.5
6.3	2	20	7	70	1	10	0	0	0	0	3.1

Otázka č. 7. Ověřuje si Vaše nadřizená zda jste tyto informace z písemných dokumentů pochopil/a správně? (Ověřovala si Vaše předchozí nadřizená, zda jste tyto informace z písemných dokumentů pochopil/a správně?)

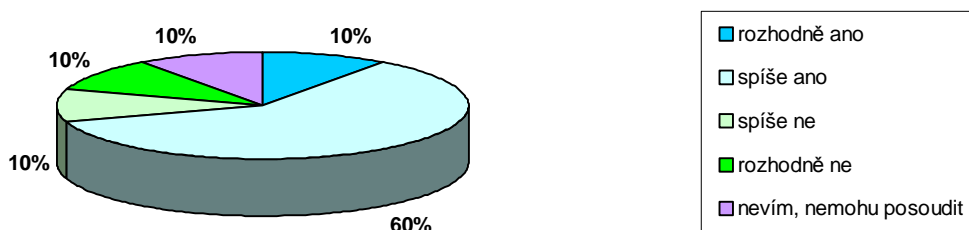
Polovina dotázaných respondentů (5 z 10) vyjádřilo názor, že si správné pochopení dokumentů jejich **současná** nadřizená spíše neověřuje, 3 odpověděli rozhodně ne a 2 spíše ne. VAP je poměrně nízké – 1,9. Viz graf 3.5.

Graf 3.5 Ověřuje si Vaše nadřízená, zda jste informace z písemných dokumentů pochopil/a správně?



V případě **předchozí** nadřízené 6 respondentů uvedlo, že si pochopení dokumentů spíše ověřuje, 1 odpověděl rozhodně ano, 1 spíše ne, 1 rozhodně ne a 1 nemůže posoudit. VAP je v tomto případě vyšší – 2,8. Viz graf 3.6.

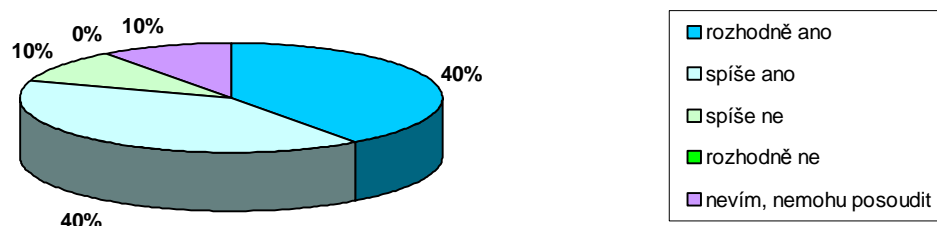
Graf 3.6 Ověřovala si Vaše předchozí nadřízená, zda jste informace z písemných dokumentů pochopil/a správně?



Otázka č. 8. Máte možnost si domluvit s nadřízenou v případě potřeby individuální schůzku? (Měl/a jste možnost domluvit si s předchozí nadřízenou v případě potřeby individuální schůzku?)

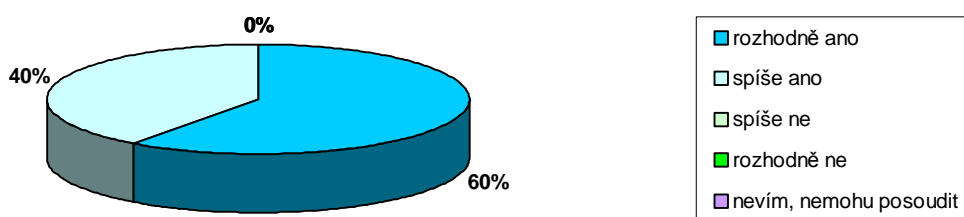
4 z 10 dotázaných odpověděli, že možnost domluvit si se **současnou** nadřízenou schůzku rozhodně mají, 4 že spíše mají, 1 že spíše nemají a 1 respondent nemůže posoudit. Převaha pozitivních odpovědí se projevila na poměrně vysokém VAP, které je 3,3. Viz graf 3.7.

Graf 3.7 Máte možnost domluvit si s nadřízenou individuální schůzku?



Nadpoloviční většina (6 z 10) respondentů pociťuje, že možnost domluvit si s **předchozí** nadřízenou schůzku rozhodně měli, 4 tvrdí, že tuto možnost spíše měli. Opět je vzhledem k pozitivním odpovědím vysoký VAP – 3,6, což vyjadřuje informovanost dotázaných o možnosti sjednat si schůzku. Viz graf 3.8.

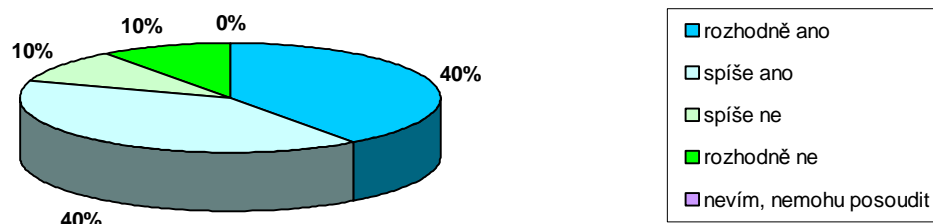
Graf 3.8 Měl/a jste možnost domluvit s předchozí nadřízenou individuální schůzku?



Otázka č. 9. Sledujete nástěnky, protože se z nich dozvídáte užitečné informace? (Sledoval/a jste nástěnky, protože jste se z nich dozvídal/a užitečné informace?)

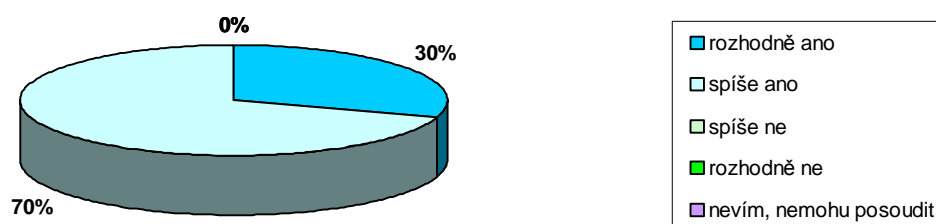
Nástěnky, které pro informování svých podřízených využívá **současná** nadřízená dotazovaných, rozhodně sledují 4 z 10 respondentů, spíše sleduje taktéž 4 respondenti, 1 spíše nesleduje a 1 rozhodně nesleduje. Převaha pozitivních odpovědí má za následek relativně vysoký VAP (3,1). Viz graf 3.9.

Graf 3.9 Sledujete nástěnky, protože se z nich dozvídáte užitečné informace?



Nástěnky **předchozí** nadřazené rozhodně sledovali 3 z 10 dotázaných a zbývajících 7 je spíše sledovali. Pozitivní postoj k nástěnkám se promítl do průměrné do průměrné hodnoty VAP (3,3). Viz graf 3.10.

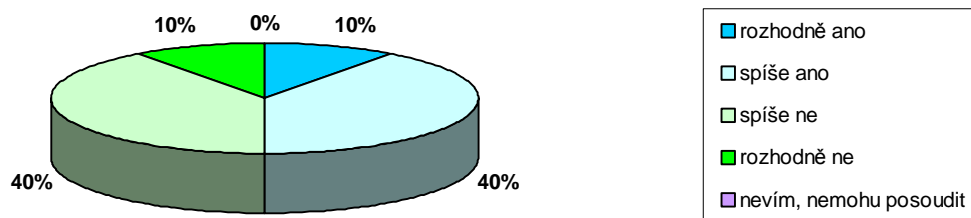
Graf 3.10 Sledoval/a jste nástěnky, protože jste se z nich dozvídal/a užitečné informace?



Otázka č. 10. Jste spokojen/a s poradami, protože se na nich dozvídáte informace důležité pro Vaši práci? (Byl/a jste spokojen/a s poradami, protože jste se na nich dozvídal/a informace důležité pro Vaši práci?)

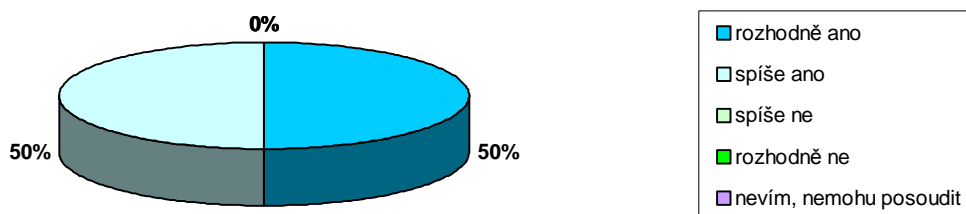
S poradami **současné** nadřazené jsou 4 dotazovaní spíše spokojeni, 4 spíše nespokojeni, 1 dotazovaný rozhodně spokojen a 1 rozhodně nespokojen. Toto rozložení odpovědí se promítlo do konečného údaje o průměrné spokojenosti výsledným VAP 2,5. Viz graf 3.11.

Graf 3.11 Jste spokojen/a s poradami, protože se na nich dozvídáte informace důležité pro Vaši práci?



S poradami **předchozí** nadřazené byla polovina dotazovaných rozhodně spokojena a polovina spíše spokojena. Převaha pozitivních odpovědí má za následek vysokou hodnotu VAP (3,5), který vyjadřuje vysokou spokojenost s nimi. Viz graf 3.12.

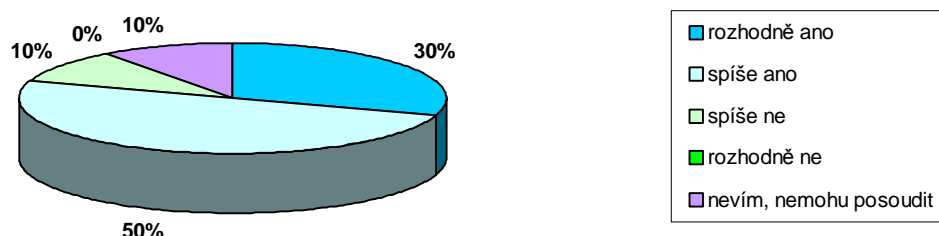
Graf 3.12 Byl/a jste spokojena s poradami, protože jste se na nich dozvídal/a informace důležité pro Vaši práci?



Otázka č. 11. Jste spokojen/a s podnikovým časopisem, protože se v něm dozvídáte zajímavé informace? (Byl/a jste spokojen/a s podnikovým časopisem, protože jste se v něm dozvídal/a zajímavé informace?)

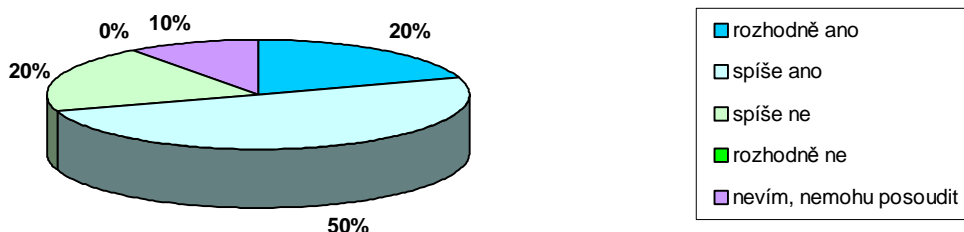
Za vedení **současné** nadřazené je polovina (5 z 10) dotazovaných s podnikovým časopisem spíše spokojeno, 3 jsou rozhodně spokojeni, 1 spíše nespokojen a 1 respondent nemůže posoudit. Průměrná hodnota VAP (3,2) vyjadřuje relativní spokojenost podřízených s podnikovým časopisem. Viz graf 3.13.

Graf 3.13 Jste spokojena s podnikovým časopisem, protože se v něm dozvídáte zajímavé informace?



Za vedení **předchozí** nadřízené byla taktéž polovina dotazovaných s časopisem spíše spokojena, 2 respondenti rozhodně spokojeni, 2 spíše nespokojeni a opět 1 respondent nemůže posoudit. Průměrná hodnota VAP (3,0) taktéž vyjadřuje relativní spokojenost s časopisem, což je logické, protože kvalita časopisu nesouvisí s kvalitou nadřízené. Viz graf 3.14.

Graf 3.14 Byl/a jste spokojen/a s podnikovým časopisem?



Otázka č. 12. Komplikují podle Vás komunikaci mezi Vámi a nadřízenou některé z těchto problémů? Viz tab. 3.10. (Komplikovaly podle Vás komunikaci mezi Vámi a předchozí nadřízenou některé z těchto problémů? Viz tab. 3.11)

12.1 nadřízená neví (nevěděla), jaké informace potřebujete ke své práci

12.2 nadřízená nemá (neměla) k dispozici informace, které od ní požadujete (které jste požadovala) (protože je např. nedostává (nedostávala) od svých nadřízených)

12.3 nadřízená nemá (neměla) na komunikaci s Vámi dostatek času

12.4 Vy nemáte (jste neměl/a) na komunikaci s nadřízenou čas

12.5 nadřízená s Vámi neumí (neuměla) nebo nechce (nechtěla) komunikovat

12.6 nadřízená Vám podává (podávala) rozporuplné informace (protiřečí (protiřečila) si)

12.7 máte (měli jste) s nadřízenou mezi sebou špatné vztahy (nedůvěra atd.)

12.8 nadřízená nechce (nechtěla) slyšet o pracovních problémech

12.9 nadřízenou nezajímají (nezajímaly) Vaše názory a připomínky na řešení pracovních problémů

12.1 To, že **současná** nadřízená neví, jaké informace potřebují podřízení ke své práci, vidí jako problém 40 % dotázaných – z toho 10 % si myslí, že rozhodně neví a 30 % že spíše neví. Zbýlých 60 % dotázaných v tom problém nevidí. VAP je 2,4.

12.2 Rozložení odpovědí na problém nedostatku informací samotné nadřízené je podobné jako u předchozí otázky, tzn. 10 % si myslí, že nadřízená informace k dispozici rozhodně nemá, 30 % že spíše nemá. 50 % v tomto problém nespatiňuje, jeden respondent nemůže posoudit. VAP je rovněž 2,4.

12.3 Na tom, že nadřízená nemá na komunikaci s podřízenými čas, se shodlo 50 % dotázaných – 10 % si myslí, že určitě nemá čas, 40 % že jej spíše nemá. Zbývajících 50 % toto za problém nepovažuje. VAP má hodnotu 2,5.

12.4 5 z 10 dotázaných si myslí, že na komunikaci se svou nadřízenou čas spíše má, 4 že spíše nemají a 1 určitě nemá. VAP vykazuje hodnotu 2,4.

12.5 Polovina dotázaných zastává názor, že s nimi nadřízená rozhodně neumí nebo nechce komunikovat, 20 % že spíše neumí či nechce. Zbývajících 30 % toto nepociťuje. Průměrná hodnota VAP je 3,2.

12.6 60 % respondentů vidí problém v tom, že jim nadřízená podává rozporuplné informace – 40 % si myslí že je to tak určitě, 20 % že spíše. Zbývajících 40 % si nic takového nemyslí. VAP je 2,8.

12.7 Celá polovina (5 z 10) dotázaných uvedla, že mají s nadřízenou mezi sebou špatné vztahy, 20 % že spíše nemají a 30 % že rozhodně nemají. VAP má hodnotu 2,7.

12.8 Rozložení odpovědí na otázku, zda vidí problém v tom, že nadřízená nechce slyšet o pracovních problémech, je zcela totožné s odpověďmi na otázku 12.3, která se týkala nedostatku času nadřízené na komunikaci s nimi.

12.9 30 % dotázaných pocituje, že nadřízenou rozhodně nezajímají jejich názory, 30 % že ji spíše nezajímají, zbývajících 40 % toto nepocituje. VAP vykazuje hodnotu 2,8.

Tab. 3.10 Okolnosti komplikující komunikaci se současnou nadřízenou

Číslo otázky	Varianty odpovědí										VAP
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		nevím		
	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	
12.1	1	10	3	30	5	50	1	10	0	0	2.4
12.2	1	10	3	30	4	40	1	10	1	10	2.4
12.3	1	10	4	40	4	40	1	10	0	0	2.5
12.4	0	0	5	50	4	40	1	10	0	0	2.4
12.5	5	50	2	20	3	30	0	0	0	0	3.2
12.6	4	40	2	20	2	20	2	20	0	0	2.8
12.7	5	50	0	0	2	20	3	30	0	0	2.7
12.8	1	10	4	40	4	40	1	10	0	0	2.5
12.9	3	30	3	30	3	30	1	10	0	0	2.8

12.1 Převážná většina dotázaných (8 z 10) se shodla v tom, že problémem nebylo to, že by jejich **předchozí** nadřízená nevěděla, jaké informace ke své práci potřebovali. Pouze 2 dotázaní si myslí, že tyto nadřízená nevěděla. VAP je 2,0.

12.2 Téměř všichni dotázaní se shodli na tom, že nadřízená měla k dispozici informace, které od ní požadovali – 70 % si myslí, že je spíše měla, 20 % že rozhodně měla a jeden nemůže posoudit. VAP vykazuje hodnotu 1,8.

12.3 8 z 10 respondentů si rozhodně nemyslí, že by nadřízená neměla na komunikaci s nimi čas, 1 si myslí že spíše měla, 1 že spíše neměla. Výrazně pozitivní postoj ke komunikaci předchozí nadřízené se promítl do průměrné hodnoty VAP (1,3).

12.4 60 % dotázaných si rozhodně nemyslí, že by neměli na komunikaci s nadřízenou čas, 30 % že spíše čas měli a 10 % že rozhodně neměli. Průměrná hodnota VAP je 1,6.

12.5 7 z 10 respondentů si rozhodně nemyslí, že by s nimi nadřízená neuměla nebo nechtěla komunikovat. Jeden si myslí, že spíše uměla či chtěla, druhý že spíše neuměla či nechtěla. Jeden respondent nemůže posoudit. VAP je nízké, vykazuje hodnotu 1,3.

12.6 Téměř všichni dotázaní (80 %) se shodli na tom, že jim nadřízená rozhodně nepodávala rozporuplné informace, 20 % si myslí, že je spíše nepodávala. Pozitivní odpovědi zapříčinily velice nízkou hodnotu VAP (1,2).

12.7 9 z 10 respondentů nemělo s nadřízenou špatné vztahy, 1 je rozhodně měl a vidí v tom problém. Přestože toto uvedl pouze jeden dotázaný, ovlivnil průměrný VAP (1,3).

12.8 80 % dotázaných respondentů si rozhodně nemyslí, že by nadřízená nechtěla slyšet o pracovních problémech, 10 % si to spíše nemyslí a okrajově (10 %) se objevil názor, že je slyšet nechtěla. Jediná negativní odpověď opět ovlivnila průměrný VAP (1,4).

12.9 Převážná většina dotázaných (7 z 10) zastává názor, že nadřízenou zajímaly jejich názory a připomínky, 1 si myslí, že ji spíše zajímaly, 1 že spíše nezajímaly a 1 že ji rozhodně nezajímaly. Toto rozložení odpovědí se promítlo do konečného VAP (1,6).

Tab. 3.11 Okolnosti komplikující komunikaci s předchozí nadřízenou

Číslo otázky	Varianty odpovědí										VAP
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		nevím		
	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	AČ	%	
12.1	1	10	1	10	5	50	3	30	0	0	2
12.2	0	0	0	0	7	70	2	20	1	10	1.8
12.3	0	0	1	10	1	10	8	80	0	0	1.3
12.4	1	10	0	0	3	30	6	60	0	0	1.6
12.5	0	0	1	10	1	10	7	70	1	10	1.3
12.6	0	0	0	0	2	20	8	80	0	0	1.2
12.7	1	10	0	0	0	0	9	90	0	0	1.3
12.8	1	10	0	0	1	10	8	80	0	0	1.4
12.9	1	10	1	10	1	10	7	70	0	0	1.6

4. Vyhodnocení výsledků průzkumu a návrhy na řešení problémů

Výsledky průzkumu zaměřeného na komunikaci ve vybrané organizaci jsem zhodnotila podle následujících problémových okruhů:

- komunikací nadřízené s jejími podřízenými,
- spokojenost s využíváním komunikačních kanálů,
- spokojenost s kvalitou komunikačních kanálů,
- okolnosti, které dle podřízených komplikují komunikaci s nadřízenou.

Poté jsem zjištěným problémům či nedostatkům navrhla řešení.

4.1 Vyhodnocení výsledků průzkumu

4.1.1 Komunikace nadřízené s podřízenými

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že řadoví zaměstnanci mají od vedoucí k potřebným informacím celkem dobrý přístup. Je sice o něco horší než za předchozí nadřízené, ale rozdíl není nijak podstatný. Potřebné informace se převážně dozívají přímo od nadřízené, což je velice dobře. I přestože předchozí nadřízená podřízené informovala častěji, je výsledek uspokojivý. Zaměstnanci se mezi sebou informují stále stejně, nezávisle na tom, kdo je jejich nadřízená a jak je informuje. Uspokojivé je také informování podřízených o dění v podniku. Protože ale za předchozí nadřízené byly zaměstnanci zvyklí dostávat tyto informace častěji, nebylo by na škodu na tomto zapracovat a pokusit se to vylepšit.

Jediný problém, který se zde objevil, je to, že se nadřízená dostatečně nevyjadřuje k práci svých podřízených – velice málo projevuje jak spokojenost tak i nespokojenost s jejich pracovními výsledky. Toto zjištění je velice znepokojující, a to z toho důvodu, že zaměstnanci potřebují vědět, zda svou práci dělají dobře, aby se z případných chyb mohli poučit a neopakovali je. Předchozí nadřízená se k práci svých podřízených vyjadřovala mnohem více, převládaly projevy spokojenosti. Současná projevuje častěji nespokojenost, což také není ideální. Pokárat člověka je snadné, ovšem pochválit jej a ocenit už jen tak někdo nedovede.

4.1.2 Spokojenost s využíváním komunikačních kanálů

Dotazování zaměstnanci velice pozitivně ohodnotili komunikaci pomocí nástěnek a písemných dokumentů. S nástěnkami jsou spokojeni stejně jako za předchozí nadřízené, s písemnými dokumenty o něco méně, rozdíl ale nestojí za pozornost.

Přestože je spokojenost s poradami dle výsledků průzkumu uspokojivá, byly s nimi podřízení více spokojeni za předchozí nařízené. Protože jiný styl vedení porad, než na jaký byli dosud zaměstnanci zvyklí, může mít vliv jak na pracovní výkon tak na spokojenost s prací, upozorňuji na ně zde a doporučuji pokusit se je vylepšit. Nevyhovující se ukázaly být individuální schůzky a telefonický kontakt. Podle dotázaných tyto fungovaly mnohem lépe za předchozí nadřízené. Hlavně možnost sjednat si v případě potřeby s nadřízenou individuální schůzku, ať už pracovní či soukromou, je pro zaměstnance velice důležitá. Má-li současná nadřízená zájem na zvýšení spokojenosti svých podřízených s prací, měla by na tomto zapracovat.

4.1.3 Spokojenost s kvalitou komunikačních kanálů

Pozitivně lze hodnotit fakt, že s písemnými dokumenty jsou zaměstnanci poměrně spokojeni. Průměrná spokojenost s nimi ze všech tří hledisek – kvality, dostupnosti a včasnosti – je srovnatelná jak u předchozí, tak současné nadřízené. Je to logické, neboť tyto písemné dokumenty pocházejí převážně z vyšších míst a jejich kvalita tudíž nezáleží na nadřízené. Nástěnky ohodnotili respondenti jako výborné, a to jak za současné tak předchozí nadřízené. S podnikovým časopisem jsou také velice spokojeni, ovšem i kdyby nebyli, jejich nadřízená toto nemůže nijak ovlivnit.

Z výzkumu vyplynulo, že si současná nadřízená převážně neověřuje, zda byly informace z písemných dokumentů správně pochopeny, což je velice nebezpečné. Může se totiž stát, a zcela jistě také stává, že zaměstnanci dokument podepíší, aniž by mu správně porozuměli, což může vést k celé řadě chyb, nedorozumění a zmatků v jejich práci. Zde je náprava bezpodmínečně nutná. S možností sjednat si s nadřízenou individuální schůzku jsou zaměstnanci převážně spokojeni, ovšem za předchozí nadřízené to bylo lepší. Důležitost individuálních schůzek jsem zdůraznila výše, zde jen připomenu důležitost nápravy. S poradami je to stejné jako se schůzkami, spokojenost s nimi je uspokojivá, ale nižší než za předchozí nadřízené. Zmínila jsem se o nich také výše, jejich zlepšení je vhodné ke zvážení.

4.1.4 Okolnosti komplikující komunikaci s nadřízenou

Tento závěrečný problémový okruh se ukázal být opravdu problémovým. S přihlédnutím k váženému aritmetickému průměru se jeví jako nejproblematictější to, že nadřízená s podřízenými neumí nebo nechce komunikovat. Následuje podávání rozporuplných informací spolu s nezájmem o názory a připomínky podřízených na řešení pracovních problémů, v těsném závěsu jsou špatné vztahy mezi nimi. O něco méně problematickým je nedostatek času nadřízené na komunikaci s podřízenými a to, že nadřízená nechce slyšet o pracovních problémech. Relativně (ale opravdu jen relativně, protože hodnoty VAP jsou velmi těsné, pohybují se v rozmezí od 2,4 do 3,2) nejmenším problémem je to, že nadřízená neví, jaké informace potřebují podřízení ke své práci či tyto informace nemá k dispozici od svých nadřízených a nedostatek času podřízených na komunikaci s nadřízenou.

Je nezbytně nutné pokusit se o zlepšení všech těchto jmenovaných problémů. Zdůrazňuji, že s předchozí nadřízenou byli dotázáni ve všech ohledech spokojenější. Hodnoty VAP se pohybují v rozmezí od 1,2 do 2,0, což jsou velice pozitivní výsledky svědčící o minimu problémů komplikujících komunikaci.

Ve zkoumané pobočce jsem díky průzkumu mezi zaměstnanci objevila tři zásadní a tři méně akutní problémy. Mezi první tři problémy, které je nutné bezpodmínečně odstranit, chceme-li zlepšit jak komunikaci ve firmě tak spokojenost zaměstnanců s prací, patří nehodnocení práce podřízených, neověřování pochopení informací (např. směrnic apod.) a v podstatě všechny problémy obsažené v otázce č. 12, která zjišťovala, co podle podřízených způsobuje problémy v komunikaci mezi jimi a jejich nadřízenou. Mezi méně zásadní problémy patří využívání porad, telefonu a individuálních schůzek. Méně zásadní proto, že podle výsledků průzkumu sice fungují a zaměstnanci jsou s nimi relativně spokojeni, ale jak pro správné fungování organizace tak dobré klima na pracovišti jsou natolik důležité, že jakékoli zlepšení zde nebude v žádném případě na škodu, spíše naopak.

Současná nadřízená by měla změnit své zvyky a začít hodnotit práci podřízených – vyjadřovat se častěji k tomu, zda svou práci dělají dobře či nikoli a samozřejmě je také za dobře vykonanou práci náležitě odměnit. Nemusí jít vždy jen o finanční odměnu či jiné bonusy, ale občas stačí obyčejná pochvala či projev uznání k tomu, aby se podřízený cítil pro organizaci důležitý a zlepšil se jeho postoj k ní.

Již jsem se zmínila výše, jak je ověřování informací podávaných nadřízenou důležité a co se může stát, když se tak neděje. Nadřízená by měla v každém případě začít ověřovat, zda podřízení informace týkající se provozu opravdu a hlavně správně pochopili. To, že je na směrnici, nařízení atp. jejich podpis, neznamena vůbec nic, pouze to, že si ji přečetli. Nemám na mysli písemné testování, ale úplně jednoduché ústní dotázání. Nadřízená by podle mého názoru po každé předložené informaci měla jít za namátkou vybranými podřízenými a chtít po nich, aby jí svými slovy vysvětlili, o co v písemném dokumentu jde. V žádném případě by jí neměl stačit doslovný, nazpaměť naučený a odříkaný text.

Co se týče problémů komplikujících komunikaci, je toho ke zlepšení opravdu mnoho a případná snaha o zlepšení bude to „běh na dlouhou trať“. Nadřízená by si měla přesně zjistit, co podřízení potřebují vědět ke správnému vykonávání své práce a sdělovat tyto informace tak, aby si tito o ně nemuseli sami žádat.

Co se týče nedostatku času nadřízené na komunikaci s podřízenými, řešením by mohlo být stanovení časového rozmezí, kdy bude nadřízená na určeném místě a po určitou dobu bude svým podřízeným k dispozici a bude se věnovat pouze jim, aniž by se zabývala jinými problémy. Návod na vyřešení problému nedostatku času podřízených na komunikaci s nadřízenou neexistuje. Pokud zaměstnanec potřebuje s nadřízenou něco řešit, bude si muset čas na komunikaci prostě najít.

To, že nadřízená neumí nebo nechce s podřízenými komunikovat, je závažný problém. Pokud pouze nechce, řešení je jednoduché – začít chtít. Pokud neumí, je to složitější. Existuje řada odborných návodů, jak se komunikaci naučit. Nicméně chce to čas a snahu ze strany nadřízené. Při komunikaci s podřízenými je nestačí jen poslouchat, nadřízená se musí naučit jim naslouchat. Podávání rozporuplných informací je obrovský problém, ovšem řešení záleží opět pouze na nadřízené.

Otázkou je, jestli tyto informace podává záměrně, nebo proto, že je ona sama dostává od nadřízených. Toto bohužel posoudit nedokážu.

Jsou-li mezi nadřízenou a podřízeným špatné vztahy, nejlepší a nejúčinnější je promluvit si mezi čtyřma očima a pokusit se problém vyřešit. Možná se ukáže, že neshody jsou způsobeny pouhým nedorozuměním. V každém kolektivu se najdou lidé, kteří si prostě nesesdnou. Je to přirozené a nemá smysl to řešit. Důležité je, aby se tito lidé naučili spolu vycházet alespoň v rámci pracovního procesu.

Nechce-li nadřízená slyšet o pracovních problémech nebo nezajímají-li ji názory podřízených na řešení problémů, je to velice znepokojující. Nadřízená by si měla uvědomit, že zaměstnanci vidí věci z jiného úhlu pohledu a proto mohou vidět, v čem je doopravdy problém. Proč by ho ale někomu sdělovali, když to po nich nikdo nechce či je to dokonce nežádoucí? Nadřízená musí pochopit, že když se zeptá na názor svých podřízených, v žádném případě to neznamená její neschopnost. Pořád je to ona, kdo rozhoduje. Důležité ale je dát podřízeným šanci vyjádřit se k problému, nejlépe tak, že se jich zeptá přímo. Předpokládám, že na základě výsledků tohoto průzkumu si tyto nedostatky uvědomí, protože možná si je neuvědomovala a vyhodnocovala situaci odlišně než její podřízení.

Méně naléhavé je zlepšení využívání porad, telefonu a individuálních schůzek k informování podřízených. Protože není má práce zaměřena konkrétně na porady, nemohu posoudit, co konkrétně je na nich nevyhovující. Opět existuje spousta odborné literatury o tom, jak správně porady vést, kterými se může nadřízená, bude-li chtít, inspirovat. Nejdůležitější z pohledu zaměstnanců podle mě je, aby měli z porady pocit, že byla k něčemu, že se něco vyřešilo a nebyla to jen ztráta času. Co se týče telefonického kontaktu, ten je důležitý hlavně v krizových situacích, když se stane něco, co je potřeba rychle vyřešit. Myslím si, že by podřízení v každém případě měli znát telefonní číslo nejen do kanceláře, ale také na soukromý telefon své nadřízené. Samozřejmě si musí být vědomi, že tento je pouze pro naléhavé případy. Individuální schůzky jsou rovněž velice důležité. Nadřízená by si měla vždy najít čas na podřízeného, který ji o schůzku požádal. Pokud jej nemá, je důležité sdělit mu, kdy může přijít a kdy jej vyslechne a tento termín dodržet. Nebude-li se takto chovat, zaměstnanci nabudou dojmu, že nadřízenou nezajímají a po čase se úplně přestanou snažit s ní komunikovat.

5. Závěr

Sledovaný problém se týkal zhodnocení interní komunikace ve vybrané pobočce České pošty, s.p. v Opavě, odhalení případných nedostatků v komunikaci mezi nadřízenou a podřízenými a navrhnutí řešení k jejich odstranění. Zjišťovala jsem také, zda zaměstnanci pociťují rozdíl v komunikaci s nimi mezi předchozí a současnou nadřízenou, pod kterou byli převeleni z důvodu organizačních změn.

Konkrétní informace o rozsahu problému a jeho příčinách byly zjištěny průzkumem formou dotazníku. Deseti respondentům, poštovním doručovatelům a doručovatelkám, jsem předala každému po dvou dotaznících, z nichž jeden se vztahoval k předchozí a druhý k současné nadřízené. Respondenti mi ochotně zodpověděli všech 56 otázek.

Domnívám se, že se mi díky teoretickému studiu podařilo sestavit otázky v dotazníku tak, abych z odpovědí dokázala rozpoznat problémy v komunikaci mezi současnou nadřízenou a podřízenými a některé jejich příčiny, a samozřejmě jsem také díky teorii dokázala získaná data analyzovat. Praktické zkušenosti získané na brigádách v několika podnicích mi pomohli v tom, že jsem se dokázala vcítit do nespokojených zaměstnanců a věděla tak, co potřebují od své nadřízené, aby mohli efektivně vykonávat svou práci.

Dle mého názoru se mi navrhnout opatření k vyřešení zjištěných problémů a nedostatků podařilo jen zčásti. Je tomu tak proto, že u některých zjištěných problémů (např. podávání rozporupných informací, neochota slyšet o pracovních problémech a mnohé další) jsem nezjistila příčinu, na základě které bych mohla navrhnout účinná opatření. Tuto příčinu zná pouze nadřízená.

Cílem práce bylo zhodnotit fungování či nefungování komunikace ve zkoumaném podniku a zjistit, zda zaměstnanci pociťují rozdíl mezi komunikací předchozí a současné nadřízené s nimi. Vzhledem k tomu, že se mi podařilo odhalit problémy a některé jejich příčiny, stejně jako rozdíl v komunikaci obou nadřízených, trůfám si říct, že byl cíl této práce splněn.

Seznam použité literatury

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 545 s. ISBN 80-85943-57-3.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DeVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 410 s. ISBN 80-7169-988-8.

DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 139 s. ISBN 80-7169-223-9.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 141 s. ISBN 80-247-1677-1.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

LUDLOW, Ron; PANTON, Fergus. *The Essence of Effective Communication*. 1st ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1992. 151 s. ISBN 0-13-284878-3.

NOVÝ, Ivan a kol. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 158 s. ISBN 80-7169-433-9.

NOVÝ, Ivan; SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0384-X.

PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. *Lidé v procesech řízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 208 s. ISBN 978-80-86946-28-3.

PŘIBOVÁ, Marie a kolektiv. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 228 s. ISBN 80-7169-299-9.

STEERS, Richard M. *Introduction to Organizational Behavior*. 4th ed. New York: HarperCollins Publishers, 1991. 675 s. ISBN 0-673-53608-4.

SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ, Růžena; KAŠPAROVÁ, Eva. *Základy sociologického průzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

TUBBS, Stewart L.; MOSS, Sylvia. *Human Communication*. 6th ed. London: McGrawHill, 1991. 446 s. ISBN 0-07-065404-2.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 297 s. ISBN 80-7178-998-4.

